

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Lucie Jírotová, DiS

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba koncepce systému talent management ve firmě Huisman

Konstrukce, s. r. o.

Creation of Talent Management System Concept in Huisman

Construction Ltd. Company

Student: Bc. Lucie Jirotová, DiS

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Jirotová, DiS**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Tvorba koncepce systému talent management ve firmě Huisman
Konstrukce, s. r. o.
Creation of Talent Management System Concept in Huisman
Construction Ltd. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Aktuální problematika a přístupy k talent managementu
3. Charakteristika společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o.
4. Identifikace cílové skupiny talent managementu
5. Tvorba kompetenčních modelů
6. Možnosti rozvoje a udržení systému talent managementu
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 4, poskytnutou společností Huisman Konstrukce, s. r. o., jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 25. 4. 2014



Bc. Lucie Jirotová, DiS

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytl při psaní této diplomové práce. Děkuji také doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D., vedoucí katedry managementu, za velmi vstřícnou spolupráci a ochotu a neocenitelné odborné rady při zpracovávání této problematiky.

OBSAH

1	Úvod	6
2	Aktuální problematika a přístupy k talent managementu	7
2.1	Základní pojmy	7
2.1.1	Talent	7
2.1.2	Talent management	8
2.1.3	Kompetence	9
2.1.4	Kompetenční model	10
2.2	Získání talentů	11
2.2.1	Identifikace klíčových kompetencí	11
2.2.2	Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	13
2.2.3	Vytvoření talent-poolu	14
2.3	Proces rozvoje a udržení	14
2.3.1	Příklady metod rozvoje na pracovišti - on the job	15
2.3.2	Příklady metod rozvoje mimo pracovišti - off the job	16
2.3.3	Řízení kariéry	17
2.3.4	Proces udržení talentů	18
2.4	Důvody zavádění talent managementu	19
2.4.1	Pozitivní a negativní dopady talent managementu	20
2.5	Využívání talent managementu v praxi	21
2.5.1	Pohled na talent management v České republice	22
2.5.2	Pohled na talent management ze zahraničních zdrojů	23

3	Charakteristika společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o.	26
3.1	Představení výrobní pobočky v České republice	26
3.1.1	Vývoj počtu pracovníků.....	27
3.1.2	Struktura personálního oddělení	28
4	Identifikace cílové skupiny talent managementu	29
4.1	Důvody k tvorbě programu talent management.....	29
4.2	Identifikace talentů	30
4.2.1	Definice talentovaných pracovníků	30
4.3	Nástroje používané k identifikaci talentů.....	32
4.3.1	Roční hodnocení s využitím kompetenčního modelu.....	32
4.3.2	Mřížka charakterizující jednotlivé skupiny zaměstnanců.....	33
4.4	Systém hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.....	35
5	Tvorba kompetenčních modelů	38
5.1	Přípravná fáze.....	38
5.2	Získávání dat, informací a jejich analýza.....	39
5.2.1	Klíčové kompetence – model SPECIALISTA	41
5.2.2	Funkční kompetence – model SPECIALISTA	54
5.2.3	Odborné znalosti a dovednosti – model SPECIALISTA.....	58
5.3	Návrhy a doporučení	58
5.4	Schválení a ověření kompetenčního modelu.....	59
5.4.1	Návrh metodiky definování talentu	59
5.5	Předání informace do společnosti	60
6	Možnosti rozvoje a udržení systému talent managementu	62

6.1	Zapojení vybraných talentů a jejich motivace.....	62
6.2	Tvorba individuálních rozvojových plánů	63
6.2.1	Návrh rozvojového plánu pro pozici programátora řídicích systémů.....	66
6.3	Systém udržení talentovaných pracovníků.....	69
7	Závěr.....	70
	Použitá literatura	72
	Seznam zkratk	74
	Seznam příloh	1

1 Úvod

Talent management je jeden z nových moderních přístupů řízení lidských zdrojů dnešní doby, který posouvá vnímání o tom, jak lidé hodnotí svou práci. Sám Winston Churchill předpověděl, že budoucí říše budou převážně založeny na myšlení a že znalostní průmysl bude motorem globálního rozvoje. Znalostní průmysl totiž potřebuje nanejvýš počítač jako hmotné aktivum, přičemž zbytek je reprezentován schopnostmi lidí a jejich know-how.

Mnoho společností používající tento systém hovoří o řízení talentů jako o jedné z jejich strategií, bez které by se neobešli. Jen díky ní si mohou zajistit a udržet motivované klíčové pracovníky, jež jim zajišťují dosahování cílů firmy.

Teoretická část diplomové práce je proto nejprve zaměřena na vysvětlení základních pojmů týkajících se talent managementu a zároveň na definici jednotlivých procesů této problematiky. Konkrétně se zaměřuje na proces identifikace talentů, jeho rozvoj a následné udržení ve společnosti. Teorie současně uvádí poznatky a zkušenosti uvedené v české a zahraniční literatuře. Ve své závěrečné části charakterizuje společnost Huisman Konstrukce, s. r. o., kde se řízení talent managementu v tuto chvíli zavádí.

Na základě získaných teoretických znalostí a následně individuálních konzultací s jednotlivými manažery napříč celou společností bylo možné vytvořit praktickou část, která se týká tvorby systému identifikace cílové skupiny talentů a kompetenčního modelu na konkrétní pracovní pozici. Součástí této části je také podání návrhů, jak pracovat s talenty dále v budoucnu, jak je rozvíjet a také jak celý tento systém udržet.

Cílem diplomové práce bude zavedení a nastavení koncepce talent managementu ve strojírenské společnosti, konkrétně se jedná o zpracování systému identifikace talentů, vytvoření systému a zpracování kompetenčního modelu a představení nástrojů na udržení a další rozvíjení vybraných osob a celé koncepce.

Pro sběr dat v této práci byly použity metody empirického výzkumu. Jednalo se o metody dotazování, rozhovoru a metodu analýzy dokumentů.

2 Aktuální problematika a přístupy k talent managementu

Procesem talent managementu se nezabývají firmy až nyní, jeho kořeny spadají do období 90. let 20. století. Již v tomto období si postupně začaly firmy uvědomovat, jak je důležité pečovat o stávající kvalifikovanou pracovní sílu, a že právě její nadání, schopnosti a talent umožňuje firmě získat konkurenční výhodu na trhu.

Podstatou talent managementu však není pouze zájem o stávající pracovníky, ale i o nově příchozí, o jejich další vzdělávání, rozvoj a odměňování.

Talent management by tak měl být součástí strategie řízení lidských zdrojů, s cílem podpory naplňování strategických cílů společnosti prostřednictvím využívání potenciálu zaměstnanců. Součástí této kapitoly je zaměření se na tři procesy, ze kterých talent management vychází. Jedná se o získání talentů, rozvoj a jejich udržení.

2.1 Základní pojmy

V kapitole autorka uvádí charakteristiku základních pojmů této problematiky, se kterými bude dále pracovat v teoretické, ale i praktické části práce.

2.1.1 Talent

Podle Koubka (2007) je talentem zaměstnanec, který dosahuje vysokého výkonu a zároveň prokazuje potenciál do budoucna. Takovýto pracovník pracuje s nadstandardní výkonností, svým chováním je vzorem ostatním kolegům, je u něj vysoká pravděpodobnost potenciálu k zvládnutí náročnější funkce, plní své úkoly nad rámec požadavků a v neposlední řadě projevuje zájem o podnik a lidi v něm.

Hroník (2007, s. 109) definuje talent tímto vyjádřením: *„talent není limitovaný věkem, ale výkonnost a respekt je kritérium talentu. Talent se také vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale také perspektivu, že tuto výkonnost ještě zvýší.“*

Kazdová (2007, s. 22) také ve svém odborném článku dodává k talentu: „*Je to také ten, kdo přichází s něčím novým, s něčím, co zvyšuje výkonnost nebo mění zaběhnuté know-how.*“

Talentem ve světě práce je zaměstnanec s vysokým potenciálem, který má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech. Podíl talentu na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje očekávání (Veselá, 2007).

Dle autorky je talentem ve společnosti osoba, která dosahuje nadprůměrného pracovního výkonu, disponuje technickými znalostmi a dovednostmi, přichází s novými nápady a má velmi vysoký předpoklad posunout se v rámci svého působení nebo společnosti na vyšší pracovní pozici. Na druhou stranu však připouští, že neexistuje jen jedna správná definice talentu, záleží na konkrétní organizaci, na její aktuální situaci a potřebách.

2.1.2 Talent management

Armstrong (2007) uvádí talent management jako používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Podle Hroníka (2007) je talent management nástrojem řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem vybraných lidí v organizaci a zdrojem konkurenční výhody organizace.

Cannon a McGee (2011) definuje talent management jako systém, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své pracovníky pro aktuální situaci, ale také pro její budoucí potřeby. Je spojena s:

- rozvíjením strategie, za účelem určení aktuálních a budoucích potřeb organizace,
- ustanovením procesů měření kompetencí,

- tvorbou řady rozvojových nástrojů a procesů v závislosti na individuálních potřebách zaměstnanců,
- identifikací přístupů, jak zacházet s těmi, kteří již neodpovídají požadavkům organizace,
- měřením dopadu strategií.

Talent management klade důraz na zaměření se na individuální potřeby přinášející potenciál a uznává, že je nutné zachovat klíčové lidi na konkurenčním pracovním trhu. Cannon a McGee (2011) pokládá za základní myšlenku talent managementu předpoklad existence potenciálu v každém jednotlivci a současně přístup organizace, který by umožnil tento potenciál zaměstnancům projevit. Navíc zde existují jisté klíčové kompetence požadované organizací pro udržitelnou konkurenční výhodu s cílem je identifikovat, zachovávat a rozvíjet je.

Podle Vodáka (2011) byl v minulosti talent management zaměřen na získání a udržení těch nejlepších. V současnosti stále rostoucí důraz na talent management znamená v mnoha podnicích novou formulaci managementu výkonnosti, a to nalézání, výchovu a udržení talentů. Programy rozvoje zaměstnanců odrážejí potřebu plánování a hledají podporu k rozvoji vůdcovských schopností talentů v podniku.

Talent management je z pohledu autorky práce, systematický proces identifikace, řízení, rozvoje a udržení talentovaných pracovníků ve společnosti.

2.1.3 Kompetence

Pojem kompetence se v současné době velice často užívá jak v odborné literatuře, tak i v praxi. Dle Bartoňkové (2010) se termín „kompetence“ používá ve dvou základních významech.

- Kompetence jako pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti, který je udělen nějakou autoritou. Představuje tedy něco, co je člověku dané, určené zvenku.
- Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v příslušné oblasti dostatečně kvalifikovaný.

V diplomové práci bude autorka pracovat a používat druhý výše zmíněný význam termínu kompetence. Zároveň kompetenci vnímá jako nástroj ovlivňující pracovní výkon.

2.1.4 Kompetenční model

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí ve firmách. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, tedy způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve firmě. Kompetenční model propojuje popis pracovní pozice s hodnotami a principy organizace a ukazuje, jak a čím lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 25) popisuje kompetenční model jako „*specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních cílů.*“

Obrázek 2.1 Skladba kompetenčního modelu



Zdroj: upraveno dle: NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE. *Co jsou kompetence*. NIDM [7.4.2014]. Dostupné z: <http://www.nidm.cz/okp/vyplnte-si-okp/co-jsou-kompetence/kompetence>.

Kompetenční model je dle autorky především „ideální obraz“ zaměstnance po stránce klíčových (měkkých) kompetencí, funkčních a odborných dovedností (tvrdých kompetencí), který by neměl odrážet standard pro průměrný výkon. Modelem rozumí způsob, jakým jsou kompetence uspořádány.

2.2 Získání talentů

V rámci tohoto procesu si musí organizace říct, zda li má pracovníky s klíčovými kompetencemi, které budou podstatné pro další rozvoj a působení organizace na trhu. Talentování pracovníci mohou být identifikováni jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Možností, kde talenty nalézt existuje, jak uvádí Horváthová (2011), celá řada. Například:

- identifikace uvnitř organizace, mezi stávajícími zaměstnanci,
- identifikace vně organizace, u konkurenčních firem, dodavatelů, na náborových veletrzích
- vyhledávání prostřednictvím odborných konferencí,
- vyhledávání v databázích agentur,
- spolupráce s headhuntery.

Díky těmto zdrojům je možné nalézt dva typy talentů. V první řadě a také nejčastěji se jedná o pracovníka, který již delší dobu ve společnosti působí a o jehož výkonu je nadřizený přesvědčen. Druhým méně častým typem je čerstvý absolvent bez zkušeností.

Proces získávání talentů se skládá dle Horváthové (2011) ze tří kroků, které budou blíže specifikovány v následujících kapitolách.

2.2.1 Identifikace klíčových kompetencí

Jedná se o kompetence důležité pro úspěch nejen každého zaměstnance, ale i samotné organizace. Je to spektrum různých druhů kompetencí, kterými získává organizace na své jedinečnosti a odlišuje se od ostatních konkurenčních firem. Právě toto

spektrum následně umožní rozeznat, jakým směrem se chce organizace ubírat a jakým směrem chce talenty směřovat.

Horváthová (2011) dále uvádí, že klíčové kompetence by měly poskytovat významnou hodnotu pro zákazníky, měly by být dostatečně konkurenčně schopné a měly by umožnit organizaci vstup na širokou škálu trhů.

Možnosti výběru a hodnocení klíčových kompetencí

Existuje více přístupů a možností, jak vybrat ty správné klíčové kompetence. Často záleží na finančních a časových podmínkách organizace. Pravidlem by však mělo být použití alespoň dvou možností, jejichž výsledky se následně porovnají. Nejčastěji se využívají například tyto:

- výběr z předem připraveného seznamu kompetencí těch nejdůležitějších pro organizaci,
- analýza pracovních funkcí a úkolů,
- přímé pozorování pracovních situací a porovnávání jednotlivých účastníků,
- využití služeb externích agentur.

Jak uvádí Berger a Berger (2003) existuje maximálně třicet klíčových kompetencí, přičemž společnosti v praxi používají devět až jedenáct kompetencí.

Je podstatné, aby vybrané klíčové kompetence byly náležitě popsány a obodovány v závislosti na jejich přínosu pro organizaci. Dnešní organizace nejčastěji používají hodnotící škálu 1-6, jak pro charakteristiku jednotlivých úrovní kompetence, tak pro ohodnocení/obodování. Hodnotící škála jedna má nejmenší přínos, šestá úroveň největší. Autorka ve své praktické části navrhuje vlastní systém popisu a hodnocení.

2.2.2 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Jakmile jsou stanoveny klíčové kompetence, zabývá se organizace hodnocením výkonu a předpovědí potenciálu.

Hodnocení **výkonu** představuje dle Horváthové (2011) změření aktuálně dosažených výsledků z oblastí a kompetencí, které jsou pro organizaci důležité pro dosažení úspěchu. Nejčastěji je používána stupnice 1-5:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),
- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2),
- hluboce pod očekáváním (1).

Potenciál na rozdíl od výkonu představuje pouze prognózu, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit/povýšit. Organizace, Horváthová (2011), nejčastěji používají tuto charakteristiku potenciálu ve stupnici 1-5:

- vysoký (5) – možno povýšit o více než dvě úrovně,
- vyšší (4) – možno povýšit o maximálně dvě úrovně,
- průměrný (3) – možno povýšit o jednu úroveň,
- omezený (2) – připraven pro laterální přesun,
- žádný (1) – v současné době není možno povýšit.

Jak uvádí Horváthová (2011), metod, kterých může organizace použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců, tedy metod které slouží k identifikaci talentů, existuje celá řada. Talenty z vlastních zdrojů hledáme nejčastěji prostřednictvím fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci něhož využíváme řadu metod. K nejpoužívanějším metodám patří metoda hodnocení podle **stanovených cílů**,

assessment center, analýza kritických událostí, 360⁰ zpětná vazba a **behaviorální rozhovory** (kompetenční rozhovory).

V praktické části bude autorkou navržena vlastní stupnice hodnocení jak výkonu, tak potenciálu.

2.2.3 Vytvoření talent-poolu

Na základě výsledků předchozích procesů, je možné získat skupiny talentovaných zaměstnanců, tedy vytvořit talent-pool. Organizace nebo lépe řečeno hodnotitelé si musí u všech hodnocených částí (klíčové kompetence, výkon a potenciál) stanovit, která výsledná hodnota stupnice je ještě akceptovatelná pro zařazení pracovníka do talent-poolu. Například, potenciál se musí pohybovat na stupnici 4 nebo 5, výkon v rozmezí minimálně 3, maximálně 5.

Horváthová (2013) uvádí, že pokud má pracovník vysoký výkon a zároveň je označen jako někdo s vysokým potenciálem, označujeme jej jako **top talent**. Talenty jsou také zaměstnanci, jejichž výkon je zcela dostačující, ale jejichž potenciál je omezený. Zaměstnanci, kteří mají velký potenciál, ale podávají omezený výkon, jsou označováni jako **možný talent**.

2.3 Proces rozvoje a udržení

Samotná identifikace talentů však nestačí, je potřeba pro vybrané členy vytvořit speciální individuální rozvojové programy, které budou rozvíjet jejich silné stránky, pomohou v rozvoji stránek slabých, posunou motivaci a umožní rozvoj jejich další kariéry. Program talent managementu může zároveň nabídnout zúčastněným motivační složku rozvoje v podobě speciálních benefitů.

Právě programy řízení kariéry poskytují talentovaným pracovníkům možnost jejich rozvoje a růstu v jejich současných pracovních pozicích. Rozvojový program je proto důležité vytvořit v souladu s potřebami organizace a také na míru potřebám vybraným pracovníkům. Existuje celá řada metod rozvoje, které mohou být zakomponovány do

rozvojového programu zaměstnance. Liší se však nejčastěji tím, jsou li realizovány na pracovišti nebo mimo něj.

2.3.1 Příklady metod rozvoje na pracovišti - on the job

- **Koučink** – představuje podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu externím nebo interním koučem. Kouč doporučuje, sděluje připomínky a pomáhá navrhnout možná řešení.
- **Mentoring** – pracovník si může vybrat zkušeného kolegu, mentora, který mu radí a celkově jej rozvíjí v dané oblasti, předává mu praktické znalosti a dovednosti.
- **Práce na projektech** – díky této možnosti dochází k akčnímu učení, k rozvoji týmové práce, k rozvoji schopnosti vedení lidí a k dalším pozitivům, které si ani mnohdy talent přímo neuvědomuje.
- **Rotace práce** – pod tímto pojmem rozumíme přechodný pobyt pracovníka na různých odděleních, pracovních místech. Díky této metodě zaměstnanec získá představu o náplni práce, úkolech a různých typech situací, které mohou na daném pracovišti vyvstat. Výhodou často je, že začne vidět věci z jiných úhlů pohledu.

Tyto metody a mnoho dalších jsou často používány a obsaženy v Modelu Develop-Deploy-Connect, který je blíže vysvětlen v následující podkapitole.

Model Develop-Deploy-Connect

Model je zaměřen na jádro celé problematiky talent managementu, a sice na sledování výkonu (Horváthová, 2011). Model se na rozdíl od tradičních přístupů nezaměřuje pouze na získání a udržení, ale hlavně na činnosti, které zaměstnance nejvíce zajímají, konkrétně se jedná o *developing* – rozvíjení schopností, *deploying* – jejich rozmístění v rámci organizace a *connecting* – propojování s lidmi, kteří jim mohou být nápomocni při plnění úkolů.

Vzájemná provázanost jednotlivých prvků modelu vede ke vzájemnému ovlivňování. Například lidé lépe rozvíjejí své schopnosti, jestliže jsou umístěni na takových pozicích,

které jim umožňují maximální výkon a zároveň spolupracují s lidmi, od kterých se mohou učit něco nového a následkem toho profesně růst.

Ať už se jedná o nového zaměstnance nebo stávajícího pracovníka, tento model zdůrazňuje systematický rozvoj a motivaci zaměstnanců – talentů, právě v těch oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů organizace. Je proto důležité najít kompromis mezi tím, co chtějí talenty, co je motivuje, a tím, co potřebuje organizace.

Obrázek 2.1. Model Develop-Deploy-Connect



Zdroj: upraveno dle: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3. 36 s.

2.3.2 Příklady metod rozvoje mimo pracovišti - off the job

- **Manažerské hry** – v případě, že je tato metoda kvalitně připravena, jedná se o velice účinnou metodu rozvoje praktických schopností.
- **Outdoor training/learning** – jedná se o pohybové aktivity zpravidla spojené se sportovními výkony. Rozvíjí se zde týmová spolupráce, vedení, schopnost komunikace a další.

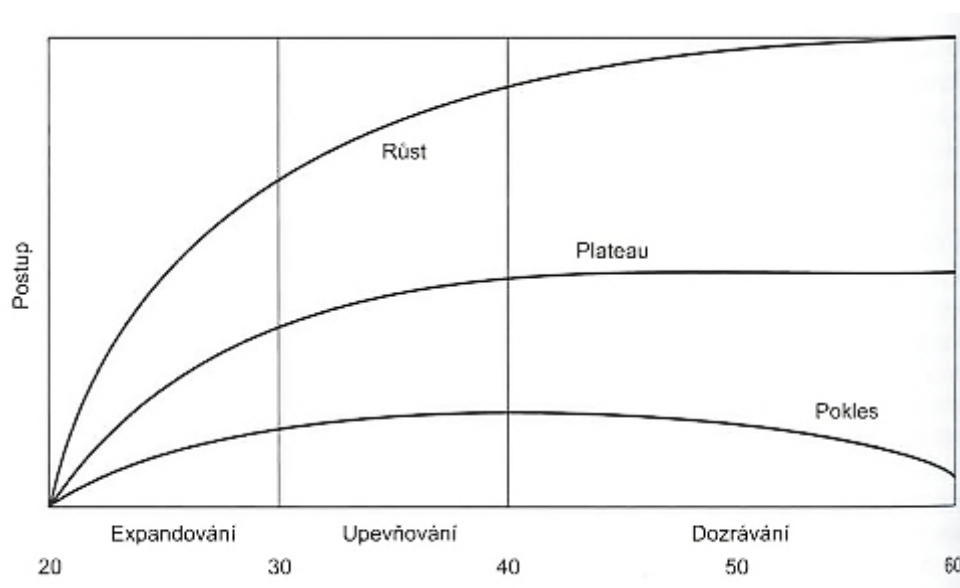
- **Development centrum** – prostřednictvím této rozvojové metody, je možné vytvořit a realizovat rozvojový plán s cílem zvýšení úrovně konkrétních schopností.

2.3.3 Řízení kariéry

Armstrong (2007) definuje řízení kariéry jako poskytování příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry. Systém řízení tak zabezpečuje organizaci přísun talentů, jaké potřebuje. Za jednotlivé složky řízení kariéry pak považuje vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.

Je na rozhodnutí organizace, zda si talentované lidi vychová nebo získá z externích zdrojů. Obecně se však doporučuje si vypěstovat své vlastní talenty.

Obrázek 2.2 Křivka vývoje kariéry



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 336 s.

Na obrázku křivky vývoje kariéry jsou zobrazeny její tři fáze, konkrétně expandování, upevňování a dozrávání v produkčních fázích věku. Obecně tedy nejrapidnější růst kariéry nastává mezi třicátým až čtyřicátým věkem zaměstnance, obzvláště z důvodu již stabilního rodinného zázemí (děti, zajištěné bydlení), kdy se člověk

může více soustředit na svou vlastní kariéru. Osa y pak zobrazuje, jak lidé v jednotlivých fázích dosahují nebo nedosahují pokroku či postupu.

Dynamika kariéry se odvíjí od toho, jak se kariéra vyvíjí, Armstrong (2007) – tedy toho, jak lidé postupují ve své kariéře buď vzhůru, když jsou povyšováni, nebo když si rozšiřují své role, aby převzali větší odpovědnost v rámci svého dosavadního pracoviště.

2.3.4 Proces udržení talentů

Tato fáze procesu talent managementu bývá často nevědomky opomíjena. Organizace má často za to, že v okamžiku vytvoření kvalitního rozvojového plánu pro členy talent-poolu, má hotovo. Opak však bývá pravdou. Nezačne-li totiž pracovat na tom, aby byla vnímána jako organizace, kde lidé rádi pracují, může se stát, že jim začnou talenty odcházet ke konkurenci.

Armstrong (2007) dodává, že organizace by měla být vnímána jako „skvělé pracoviště“, „skvělé místo pro práci“ či „skvělý zaměstnavatel“. Pracovníci jsou pak oddáni organizaci a netají se angažovaností při výkonu své práce. Toto nastavení vnímání organizace však nelze provést ze dne na den.

K přispění lepšího vnímání zaměstnavatele pomůže vytváření jeho dobré značky (dobrá značka pro pracovníky). Armstrong (2007) definuje tyto:

- být čestní, poctiví a realističtí,
- spravedlivé jednání s lidmi, poskytování spravedlivé odměny a příležitosti k růstu,
- vytváření rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem,
- nabídnutí flexibilní pracovní role, prostřednictvím příležitosti k využívání svých mimořádných schopností a znalostí,
- nabídnutí příjemných pracovních podmínek a odpovídajícího vybavení,
- dodržování hodnot organizace.

Doporučuje také srovnávání s přístupy jiných organizací, za účelem získání nápadů, jak značku ještě vylepšit.

2.4 Důvody zavádění talent managementu

Jak tvrdí Vodák (2011, s. 202), „...zaměstnanci v současné době očekávají partnerský vztah mezi nimi a podnikem a předpokládají jistou přizpůsobivost ze strany zaměstnavatele vůči jejich životnímu stylu. Také se zvýšila cena talentu v podobě platů a různých benefitů. Dnešní talent management si nevybírá nejlepší z dobrých, nýbrž hledá skrytý potenciál, který aktivně dotváří v souladu s definicí podnikového talentu.“

V knize Talent Management Succession Planning považuje Cannon a McGee (2011) za hlavní příčiny potřeby talent managementu:

- specializaci v oborech s prudkým nárůstem znalostí,
- potřebu neustálých inovací a výzkumů,
- limitovanou flexibilitu při výcviku zaměstnanců,
- nedostatek pracovních schopností,
- stále menší flexibilitu pracovní síly (nároky na volný čas, budování kariéry dalších členů rodiny).

Mezi další důvody, které mohou vést k zavádění talent managementu v organizaci, může být komplikované obsazování vyšších pracovních pozic v organizaci, kdy má společnost nedostatek dostatečně kvalifikovaných pracovníků nebo takový typ pracovníků sice má, ale není si je schopna ve firmě udržet a stabilizovat. Odchozí pracovníci si odnášejí získané know-how, kontakty s klienty a podobně, což může následně způsobit odliv zákazníků, kteří s nimi byli zvyklí jednat.

Dnešní rychle se měnící podmínky na trhu vyžadují od organizací neustále se přizpůsobovat aktuální situaci, vyvíjet nové produkty, poskytovat rozšířené služby, či rozšiřovat organizaci po stránce lidských zdrojů. Právě tyto příčiny pak mohou vyústit v problémy v organizaci, které mohou být odstraněny prací s talenty.

V současné době se také mění podstata psychologické smlouvy. Smlouva, která byla založena v minulosti na principu jistoty zaměstnání versus vysoké pracovní nasazení a

loajalita, dnes již neplatí. Dnes ke smlouvě přistupuje zaměstnavatel ve smyslu požadavku na vysoké pracovní nasazení výměnou za vyšší mzdu, oproti tomu zaměstnanec poskytuje vysoké výkony za předpokladu, že mu momentální pracovní zařazení splňuje jeho potřeby. Není-li tomu tak, snadněji se talentovaný člověk uplatní u konkurenční společnosti.

2.4.1 Pozitivní a negativní dopady talent managementu

Autorka uvádí pozitivní a negativní dopady jak pro organizaci, tak pro pracovníka, zařazeného do talent-poolu.

Z pohledu organizace má talent management pozitivní dopad na:

- klesající náklady na nábor nových zaměstnanců (sledování nástupnických pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů),
- snížení fluktuace ve společnosti (motivovaní pracovníci, organizace si udržuje klíčové pracovníky),
- kvalitní identifikaci a udržení talentů ve společnosti,
- lepší využití potenciálu pracovníků v souvislosti s jejich umístěním na vhodných pracovních pozicích,
- efektivnější plánování klíčových pozic,
- naplňování strategických cílů společnosti, díky dobře odvedené práci talentů.

Negativní dopady pro organizaci při realizaci talent managementu mohou být:

- hospodářská krize (snížení rozpočtu na investice do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců),
- chybějící podpora vrcholového vedení spojená s následnou neakceptací hodnotitelů potažmo hodnocených pracovníků,
- nedůvěra v talent management (nový přístup a obava z realizace po stránce organizační),

- stanovení nízkého rozpočtu,
- nedostatek informací pro tvorbu a realizaci celého talent programu,
- neochota k využití externích služeb specialistů.

Talent management nemusí být vždy vnímán pozitivně, častým důvodem bývá jeho nekvalitní nastavení, nesprávná definice rozvojových nástrojů, nebo také nízký rozpočet.

Z pohledu pracovníka zařazeného do talent programu je vnímán pozitivní dopad především na:

- vyšší motivovanost k práci,
- vyšší loajalitu ke společnosti – v podobě snížení záměru k odchodu, ke změně pracovního místa,
- odstranění známek stagnace tzv. vyhoření u dlouhodobě zaměstnaných pracovníků,
- zvýšení sebevědomí.

Negativní dopad z pohledu autorky pro pracovníka může být špatné vnímání celého programu, neochota dělat něco navíc. Tyto aspekty však mohou být zapříčiněny v souvislosti s minulými zkušenostmi se vzděláváním. Konkrétně se mohlo jednat o špatné (žádné) nastavení systému vzdělávání, kdy byl zaměstnanec vysílán na různé semináře, kurzy bez předem zjištěných potřeb nebo protože se musel vyčerpat rozpočet na vzdělávací aktivity. Pracovník tak často chodil na kurzy, které mu z větší poloviny nebyly k využití v jeho profesi a „ušlý“ čas pak pracně doháněl v práci.

2.5 Využívání talent managementu v praxi

Dle Zíkové (2012), je talent management v současné době velice módním pojmem v oblasti HR. Pokud se firma nemůže pochlubit nějakým nástrojem Talent managementu, jako by byla tak trochu „pozadu“, což ale nutně nemusí souhlasit s realitou. I firma, která

s tímto pojmem nijak nepracuje, může velmi efektivně využívat talent svých lidí jakožto konkurenční výhodu. Důležité je „mít správné lidi na správných místech“. Pokud na vedoucích pozicích sedí lidé, kteří se cítí ohroženi a své talentované podřízené budou spíše blokovat, protože by „mohli být lepší než oni“, pak talent managementu není nikdy možné dosáhnout.

Autorka v následujících podkapitolách uvádí průzkumy, které hodnotí míru využívání tohoto trendu v České republice, ale i v zahraničí.

2.5.1 Pohled na talent management v České republice

Horváthová (2010) uvádí, že potřeba schopných lidí začíná být v České republice stále diskutovanějším tématem. Důvodem jsou dva aktuální trendy – stárnoucí populace a odliv mozků. Mnoho talentovaných lidí láká možnost pracovat v zahraničí nebo odcházejí do zahraničních firem působících na území naší země, protože jsou schopny nabídnout svým pracovníkům kvalitní rozvojové programy, zajímavé benefity a vhodné pracovní prostředí a další. V porovnání se zahraničními společnostmi, naše země s používáním systému talent managementu hodně zaostává. Pro doložení tohoto názoru byl proveden průzkum aplikace talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích Moravskoslezského kraje.

Horváthová (2010) také uvádí, že úroveň zjištěná v rámci Moravskoslezského kraje by měla být, až na hlavní město a Středočeský kraj, srovnatelná také v dalších regionech republiky. Výsledek průzkumu získaný zpracováním dat prostřednictvím dotazníkového šetření u 237 respondentů, byl následující – využívání systému talent management je v rámci regionu využíván v malém rozsahu. Systém využívá jen 3,8 % organizací, což je 9 organizací z celkového počtu respondentů. Z těchto 9 organizací, které přístup talent managementu využívají, patří 3 ke středním a 6 k větším organizacím. Jejich převažující činností je zpracovatelský průmysl, stavebnictví a stravovací a ubytovací služby. Šest organizací začalo systém využívat v horizontu minulých pěti let, v jednom případě je doba využívání delší než pět let a dvě organizace využívají talent management méně než dva roky. Co je zajímavé zjištění, většina z nich, celkem sedm organizací, má zahraničního majitele. Všechny 9 organizací považuje talent management za jednu ze svých priorit, šest z nich hodnotí projekt za velmi úspěšný, tři jako méně úspěšný.

Za hlavní důvod nevyužívání talent managementu uvedly organizace jeho neznalost, v případě, kdy přístup znají, uvádějí jako hlavní důvody nevyužívání nedostatek zdrojů k jeho aplikaci, a to jak finančních, tak personálních.

2.5.2 Pohled na talent management ze zahraničních zdrojů

Pravidelný globální výzkum společnosti ManpowerGroup s názvem Talent Shortage Survey (2011) ukázal, že třetina zaměstnavatelů na světě má dnes problémy s obsazováním pracovních míst kvůli nedostatku dostupných talentů. To je nejvyšší počet od doby před nástupem ekonomické recese v roce 2007. Do výzkumu se zapojilo 40 tisíc zaměstnavatelů napříč 39 státy a teritorii. Konkrétní výsledky jsou uvedeny níže.

Devadesát procent oslovených zaměstnavatelů se shodlo na tom, že problémy s obsazováním kritických rolí způsobuje nedostatek potřebných dovedností a zkušeností, nedostatečná kvalifikace a chybějící měkké dovednosti.

Globální trh talentů se blíží stavu, kdy bude sice velký nadbytek dostupných pracovníků, ale také výrazný nedostatek kvalifikovaných talentů. Zaměstnavatelé by tak měli vytvořit strategii, která bude „vyrábět“ potřebné talenty pro dlouhodobou realizaci jejich obchodních strategií.

Dvacet osm procent zaměstnavatelů na světě považuje za největší překážku při obsazování volných míst nedostatek zkušeností. Firmy by se proto měly posunout od tradičních vzdělávacích programů a soustředění na experimentální rozvoj k zapojování zaměstnanců do individuálních projektů připravených na míru tak, aby mohli rozvinout svůj plný potenciál v dovednostech, které jsou pro organizaci nejdůležitější.

Zajímavou publikací, která by se dala nazvat manifestem talent managementu a měla na jeho vývoj zásadní vliv je studie Ed Michaela, Helen Handfield-Jonesové a Beth Axelrodové – *The War for Talent* (Válka o Talenty), 2001. Kniha nepopisuje konkrétní procesy řízení talentů, ale hovoří o významu tzv. „talent mindset-u“, tedy myšlení a přístupu k talent managementu napříč celým podnikem, který zdůrazňuje signifikantní vliv talentů a jejich řízení na úspěch samotného podniku.

Předešní autoři (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 1998) zároveň působili jako konzultanti společnosti McKinsey and Co a publikovali článek „Válka o talent“, který pojednává o přístupech k nejefektivnějším nebo nejtalentovanějším lidem v několika amerických společnostech. V závěru uvádí, že jeden z nejdůležitějších faktorů rozlišujících výhody soupeření v 21. století bude to, jak se organizace vypořádají s talentem: jak ho najít, jak ho rozvíjet a udržet. Zjistili, že ve Spojených Státech jak poptávka po talentovaných vedoucích stoupá, nabídka jde opačným směrem s očekávaným 15% úpadkem mezi 35–44letými a to v dalších 15 letech. Přidá li se k tomu rostoucí pracovní mobilita a stále složitější globální ekonomika, tak budoucnost vypadá docela bezútěšně pro ty organizace, které nejsou připravené bojovat ve válce o talent. Nejdůležitější pro to, jak zaujmout ty nejtalentovanější, je vytvořit lákavou propozici pro každého individuálně. To ve zkratce znamená přizpůsobení pracovních míst v nabídce tak, aby se zalíbila takovému typu člověka, který chce organizace přilákat. Talentované jednotlivce totiž láká značka společnosti a produkty. Značka představuje to, jak lidé zvenčí vnímají kulturu a hodnoty spojené s danou organizací. Produkt společnosti je v podstatě jejich práce.

Konzultanti také uvádějí výsledky ze své aktualizované studie, která pracovala s až 6000 respondenty, mezi kterými byli přítomní top-, senior-, či střední manažeři z 54 převážně amerických společností, kdy se až 89% respondentů přiklonilo k názoru, že získávání talentů do společností je v současnosti o mnoho složitější a taktéž 90% z nich k názoru, že takovéto talenty je nesmírně složité si ve společnosti udržet. Jen 7% respondentů jasně souhlasilo s názorem, že jejich společnosti mají dostatek talentovaných manažerů, schopných udržet krok s dobou.

Zformulovali proto sedm hlavních charakteristik, které představují skvělou práci:

- prostor pro lokty, aby byl jednotlivcům umožněn prostor k manévrování,
- prostor pro hlavu, aby bylo jednotlivcům umožněno převzít zodpovědnost za důležitá rozhodnutí,
- úzké spojení mezi obchodními aktivitami a obchodními výsledky,
- pozice, která stahuje, ale neporáží,
- pozice, která jim nabízí něco nového, na čem by mohli pracovat co nejčastěji,

- skvělí kolegové,
- vysoce soupeřivá kompenzace, zejména dlouhodobá možnost zbohatnout.

Konzultanti také připouštějí, že ti, co využívají systém, který efektivně identifikuje, získává a rozvíjí talent, dosáhnou takových benefitů, výhod a jmění, jaké si organizace ve 21. století může jen přát.

Fishman (1998) publikoval odpověď jednoho z autorů studie a knihy *The War for Talent*, která se týkala zdůvodnění, proč on sám nazývá současné prostředí válkou o talenty, odpověděl: „*Má to hodně co dočinění s demografií. Za patnáct let bude o patnáct procent méně Američanů v rozmezí od pětatřiceti do čtyřiapadesáti let než nyní. Ve stejném čase je pravděpodobné, že americká ekonomika poroste tempem tři až čtyři procenta ročně. Takže po tomto období vzroste poptávka po chytrých a talentovaných třiapadesáti až čtyřiapadesátiletých lidech zhruba o pětadvacet procent, přičemž jejich nabídka klesne o patnáct procent. To staví základy války o talenty.*“

3 Charakteristika společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o.

Společnost Huisman Konstrukce, s. r. o. je holandská společnost s celosvětovou působností, která má rozsáhlé zkušenosti v oblasti návrhů a výroby těžké techniky pro vedoucí světové firmy operující na pevnině i na moři. Společnost Huisman - původně založená v roce 1929 jako firma pro výrobu ocelových konstrukcí - se spojila s konstrukční kanceláří, aby mohla vyvíjet nové produkty zcela pod vlastním vedením, od konceptu až po dodání.

Sortiment produktů lze rozdělit do šesti hlavních kategorií: zařízení pro těžké zdvihy, vrtné soupravy, zařízení pro pokládání potrubí, uvazovací systémy, designy lodí a speciální projekty. Naše projekty zahrnují jak samostatné komponenty, tak vysoce konstrukčně náročné integrované systémy. Výroba probíhá současně v provozovnách v Nizozemí, Číně a České republice. Kromě toho má společnost i další pobočky pro prodej, mechanickou konstrukci a servis v Brazílii, Singapuru, USA a Norsku.

Vlastní konstrukční oddělení, konstrukční schopnosti a vlastní prostory pro výrobu, testování, uvádění do provozu a instalaci umožňují dodávat na zakázku vyrobená zařízení na klíč.

3.1 Představení výrobní pobočky v České republice

V roce 1997 se holandské vedení rozhodlo rozšířit svou působnost a výrobní kapacitu a založilo pobočku ve Sviadnově u Frýdku-Místku.

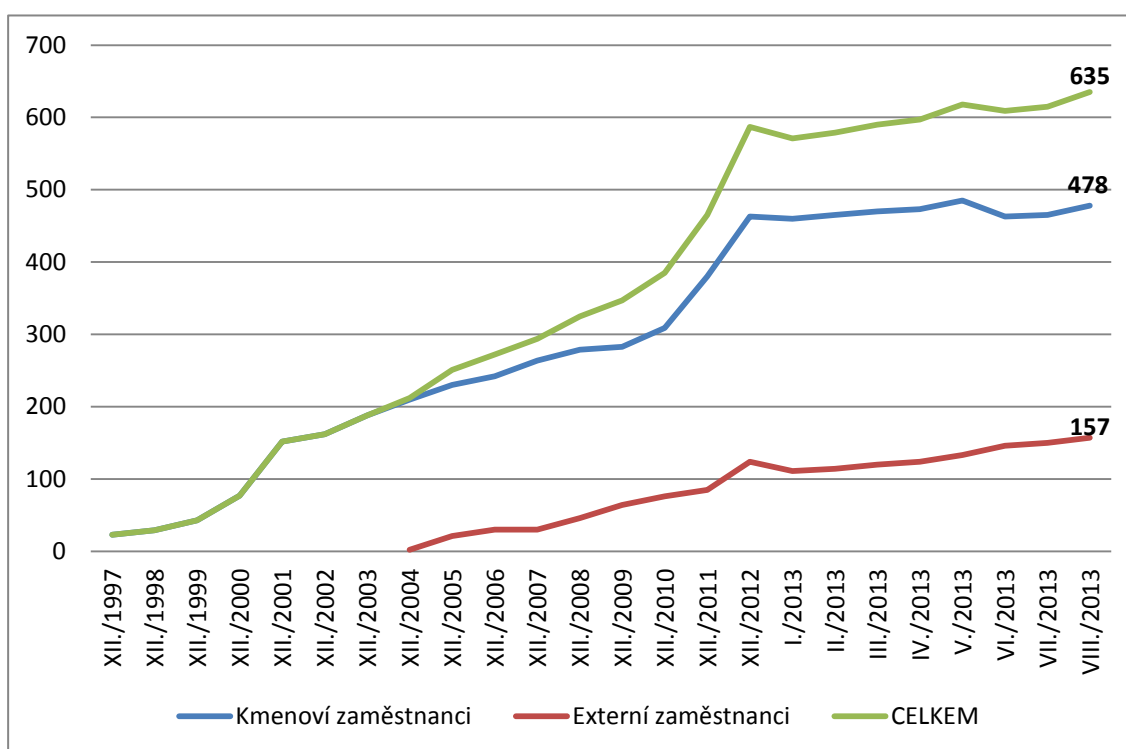
Z počátku malá „rodinná“ firma, kde na každém oddělení působilo jen pár zaměstnanců, se začala postupně rozšiřovat a to nejen po stránce růstu počtu pracovníků, ale také stránce výrobní. Na samotném začátku totiž vyráběla a dodávala pouze jednotlivé výrobní celky, které se finálně kompletovaly v mateřské společnosti. Postupem času se však firma zaměřila na výrobu produktů od prvotního zadání zákazníkem až po finální otestování, zprovoznění a předání klientovi. V souvislosti s neustále se

zvyšujícími se požadavky klientů a vlivu konkurence, se společnost mimo jiné zabývá také neustálým vývojem svých produktů.

3.1.1 Vývoj počtu pracovníků

Jak již bylo zmíněno v předcházejícím odstavci, společnost se postupně rozrůstala v počtu svých kmenových, ale i externích pracovníků.

Graf 3.1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 dosáhla společnost počtu 500 kmenových zaměstnanců. Přibližně 1/3 z nich působí ve společnosti téměř od jejího začátku, což přináší jak pozitivní tak i negativní účinky.

Z pozitivního hlediska tito pracovníci znají velmi dobře celou společnost, procesy a náplň své práce. Mnozí z nich také vynikají svými technickými znalostmi a zkušenostmi, působí v pozicích specialistů, jsou vlastníky know-how v určité oblasti a důležitých kontaktů. Z druhého pohledu je však velmi často toto dlouhodobé působení ve firmě spojeno s jistým stereotypem a mnohdy vyhořelostí na stávajícím místě. Právě u těchto osob velmi často hrozí jejich odchod ze společnosti.

3.1.2 Struktura personálního oddělení

Oddělení lidských zdrojů neexistuje ve společnosti příliš dlouho, bylo založeno teprve před třemi lety, kdy vzrostl tlak na nábor nových zaměstnanců a rozšiřování oddělení napříč celou společností. Z počátku zde působila pouze jedna personalistka, která měla na starost vytváření procesů na oddělení. Postupně však díky narůstajícím činnostem se oddělení rozrostlo na tři personalisty, působící ve funkci HR Specialistů.

Funkce specialisty spočívá v zajišťování kompletního servisu příslušnému oddělení, o které pečuje. Konkrétně se jedná o zajišťování náboru nových zaměstnanců, specifikaci rozvoje nových a stávajících pracovníků, řešení odchodů zaměstnanců, poskytování personálního poradenství, plus nezbytná administrativa s těmito procesy spojená. Mimo těchto pravidelně se opakujících činností má na starost každý personalista projekt, za který má plnou zodpovědnost. V poslední době se jednalo například o zajištění závodní ordinace praktického lékaře, výběr pracovních agentur, průzkum v odměňování zaměstnanců a posledním projektem se stala právě tvorba systému talent managementu.

Celé personální oddělení je v tuto chvíli podřízeno řediteli společnosti, kterému pravidelně reportuje výsledky své práce.

4 Identifikace cílové skupiny talent managementu

Aby talent management byl dobře fungujícím procesem ve společnosti, musí s ním být seznámeni pracovníci napříč celou organizační strukturou. Talent management je potřeba vnímat jako celopodnikovou strategii, protože veškeré aktivity s ním spojené začínají mít smysl právě tehdy, když jsou úzce navázány na celopodnikovou práci a strategii. V první řadě by měl být talent management podporován a iniciován vrcholovým vedením společnosti.

Při tvorbě talent managementu je velice důležité intenzivní zapojení manažerů, jedná se například o zapojení do tvorby kompetenčních modelů a jejich validaci, schválení celým management týmem, diskuse a skupinová práce týkající se výběru talentů, definování podmínek pro výběr mentorů/garantů, výběr nástrojů talent management poolu (skupina talentů) a podobně.

Jednoznačně by to měl být první krok, který nám tak zajistí snadnější akceptaci a „hladší“ průběh realizace.

4.1 Důvody k tvorbě programu talent management

Ačkoliv společnost Huisman působí v České republice již několik let, přistoupila k začlenění a vytvoření tohoto programu do personální oblasti až v letošním roce a sestavila 2 členný tým pracovníků společnosti, kteří tento dvouletý pilotní program začínají krok po kroku vytvářet.

Důvodů k tomuto kroku bylo několik:

- rapidní nábor nových pracovníků v posledních dvou letech,
- efektivní využití potenciálu nových a stávajících pracovníků pro rozvoj firmy,
- vytvoření prostoru pro inovace,
- vytvoření nových pozic trenérů předávajících své know-how,

- snížení nákladů na fluktuaci a nábor nových pracovníků,
- posílení vnímání pracovníků firmy („pracuji zde, protože zde mám příležitost k vlastnímu růstu a rozvoji“),
- posílení PR společnosti a její prezentace vně firmy (atraktivní zaměstnavatel, který investuje cíleně do rozvoje svých zaměstnanců),
- vysílání signálu „Jsme silné pracoviště“ – pracují u nás lidé, kteří umí a znají, kteří chtějí a kterým je umožněno jejich dovednosti plně využít.

Posledním neméně důležitým důvodem byl také pozitivní efekt uvnitř společnosti ve smyslu motivace ostatních zaměstnanců dostat se do tohoto programu.

Mezi základní stavební kameny talent managementu se považuje a v rámci programu talent management bude autorka pracovat s klíčovými kompetencemi, funkčními kompetencemi, hodnocením výkonu a prognózou potenciálu zaměstnanců.

4.2 Identifikace talentů

Dříve než vedení společnosti přistoupilo k zavedení celého procesu talent managementu, vydefinovalo si dvě skupiny pracovníků, které vnímá jako zásadní pro dlouhodobé udržení se na trhu a dosahování svých strategických cílů. Následující podkapitola tyto skupiny více definuje.

4.2.1 Definice talentovaných pracovníků

S jednotlivými manažery oddělení byla uskutečněna schůzka, jejímž cílem bylo zjistit jejich představu o tom, kdo je pro ně talent, co musí splňovat, aby v případě, že se mu poskytne určitý rozvoj, stane se pro společnost klíčovým zaměstnancem.

Autorka práce připravila čtyři otázky, které lépe manažery navedly ke správné definici. Dle autorky je tento způsob vhodným řešením, vedoucí pracovníci si tak sami vytvoří definici člověka, kterého ve svém týmu budou hledat, a zároveň jim není vnucena

představa nezajímavé osoby. Před konáním schůzky byly otázky zaslány e-mailem, aby si vedoucí mohli své odpovědi předem připravit. Během rozhovoru došlo jen k mírným upřesněním a odpovědi byly pečlivě zaznamenány. Konkrétně se jednalo o tento typ otázek:

- *Co vás napadne jako první, uslyšíte-li slovo TALENT?*
- *Máte někoho takového ve svém týmu? (pozn. autora: pokud někdo takový byl, pokračovalo se další otázkou, pokud ne, otázka byla postavena imaginárně ve smyslu, jaký by měl být)*
- *Co umí, zná, čím se odlišuje od ostatních?*
- *Jak dlouho působí ve společnosti?*

Manažeři jednotlivých oddělení si vydefinovali svoje představy o talentovaných zaměstnancích, co by měli umět a znát a jak by se měli v práci chovat a jednat. Získané výstupy se daly rozdělit na dvě skupiny, které však byly jednotné v tom, že oba typy pracovníků jsou **techniky, specificky zaměřeni na určitou oblast**.

První skupinu tvoří zaměstnanec, který je motivovaný, **juniorní**, chce rozvíjet svůj potenciál, na současné pozici působí 2-3 roky a po technické stránce má vysoký potenciál rychlého rozvoje. Přichází s nápady a má tendenci rozvíjet určitý proces.

Druhou skupinu představuje zaměstnanec, který je **nositelem know-how** v určitém procesu, systému, vývoji a ve společnosti působí minimálně 5 let. Po odborné stránce je pro společnost nepostradatelným členem z hlediska technických nebo procesních znalostí, kontaktů, vazeb a stálého plnohodnotného přínosu.

Zároveň oba typy zaměstnanců disponují měkkými dovednostmi, které jsou schopni rozvíjet a zároveň splňují dostatečnou úroveň znalostí anglického jazyka.

Tyto dvě skupiny pracovníků jsou však ukázkou pouhého ideálu či představy, jaký by měl zaměstnanec být. Na základě tohoto rozdělení však nebyli schopni vydefinovat, koho konkrétně by do skupiny zařadili, aby jejich rozhodnutí **nebylo pouze subjektivní, ale dostatečně měřitelné a objektivní**.

4.3 Nástroje používané k identifikaci talentů

Pro identifikaci talentů autorka zvolila dva níže uvedené nástroje.

- Roční hodnocení včetně kompetenčního modelu
- Mřížku charakterizující jednotlivé skupiny zaměstnanců

4.3.1 Roční hodnocení s využitím kompetenčního modelu

Práce s talent management programem úzce souvisí a navazuje na proces ročního hodnocení zaměstnanců. Vedení společnosti se rozhodlo provádět tato hodnocení od letošního roku u všech zaměstnanců společnosti, přičemž cílem hodnocení pro program talent management bude, na základě výsledků hodnocení, vybrat zaměstnance do modelu SPECIALISTA. Pro tento vytvořila autorka hodnotící formulář, ve kterém budou zakomponovány části potřebné pro identifikaci talentu. V příloze č. 1 práce je uveden Vzor hodnotícího formuláře.

Hlavní části hodnotícího formuláře

První část představuje **Zhodnocení předchozího období** – část určená zaměstnanci, který zde hodnotí uplynulé období, projekty na kterých pracoval, úkoly, cíle, které měl vytyčeny a také své úspěchy a neúspěchy. Má zde prostor „prodat“ svou odvedenou práci a dokázat nadřazenou své kvality a případně svou nepostradatelnost.

Druhá část se týká **hodnocení pracovního výkonu** – nadřazený se zaměřuje na kvalitu a včasnost plnění měřitelných úkolů a výsledky práce. Při hodnocení volí jednu z pěti vydefinovaných úrovní výkonu, jejichž specifikace je uvedena v následující podkapitole.

Třetí část se dělí na **klíčové kompetence**, které jsou pevně dány pro všechny hodnocené pozice a **funkční kompetence**, které vycházejí z popisu pracovní pozice, tzv. *job description*, jsou tedy individuální pro každou pozici. Kompetence jsou opět hodnoceny prostřednictvím zmíněné hodnotící škály. Konkrétní obsah a důvody tohoto rozdělení budou zmíněny ve čtvrté kapitole práce, která se zabývá konkrétní tvorbou kompetenčního modelu.

Čtvrtou část tvoří **odborné dovednosti**, které jsou nezbytné pro výkon určité pozice. Vedoucí pracovníci si zde sami za sebe určí, které dovednosti jsou u dané pozice klíčové a opět je ohodnotí.

Pátá část **vzdělávání** a šestá část **cíle** jsou určeny pro obě strany. To znamená, že zde má možnost projevit zájem o vzdělávání hodnocený a také navrhnout cíle/úkoly, na které se chce zaměřit v nadcházejícím období, taktéž hodnotitel má možnost navrhnout oblasti, ve kterých by se měl hodnocený posunout, rozvinout a přidělit mu cíle na další období.

4.3.2 Mřížka charakterizující jednotlivé skupiny zaměstnanců

Mřížka slouží pro ověření **výkonu a potenciálu** zaměstnance, který potřebujeme pro nominaci do programu talent management. Společně s ročním hodnocením funguje jako dvojí kontrola získaných výsledků.

Výkon představuje měřítko pracovní úspěšnosti. Posuzujeme ho podle výsledků práce a její kvality dle kompetencí, které jsou považovány za důležité pro úspěch vykonávané práce i celé organizace. Tato veličina není konstantní, je ovlivněna mnoha faktory. Mezi tyto faktory můžeme například zařadit kvalifikaci personálu, délku praxe v oboru, motivaci na konkrétní pracovní činnost, dovednosti, vztah ke společnosti, kvalitu či úroveň pracovních nástrojů a prostředí vůbec. Různí lidé dosahují různých výkonů, výkon jedné osoby se často liší v závislosti na různých situacích. Rozdíly mohou být způsobeny pracovním týmem, ale také individuálními charakteristikami zaměstnance.

Potenciál se v této mřížce zaměřuje na budoucnost hodnoceného pracovníka, na jeho možnosti pro růst a rozvoj převážně do vedoucích rolí ve společnosti, ale ověřuje také potenciál člověka, jež může v budoucnu působit ve funkci specialisty určité oblasti. Zahrnuje mentální dispozice, jako jsou například schopnosti, postoje nebo motivace. Potenciál je tedy předpovědí toho, o kolik úrovní může zaměstnanec postoupit v rámci organizace, a to buď horizontálně, nebo vertikálně. Potenciál také není stabilní, mění se v průběhu života, v průběhu pracovních zkušeností a v neposlední řadě je ovlivněn také rozvojem dovedností.

Typové kategorie zaměstnanců

Obsah mřížky je uzpůsoben devíti typovým kategoriím zaměstnanců, které jsou následně blíže specifikovány a označeny číselným kódem, který je uveden v příloze č. 2 práce - Mřížka popisující potenciál x výkon zaměstnance.

Potenciální klenot (5) – nedávno povýšený a neměl ještě příležitost ukázat, co umí nebo to není člověk na správném místě. Jeho výkon není uspokojivý, ale jeho potenciál je vysoký,

Vycházející hvězda (2) – je zaměřený na zvyšování svého pracovního výkonu, zlepšuje se i přesto, že jeho potenciál nebyl plně využit,

Hvězda/talent (1) – výkon je excelentní, překonává očekávání, inspiruje a motivuje ostatní ke kvalitním výkonům, má vysokou úroveň klíčových kompetencí,

Diskutabilní (8) – pracovníkův současný výkon je neuspokojivý i přesto, že jeho pracovní potenciál umožňuje jeho zlepšování, nemusí být na vhodném pracovním místě,

Solidní/přesvědčivý (6) – splňuje požadavky na výkon a výsledky a jeho pracovní potenciál umožňuje zvyšování jeho pracovního výkonu,

Klíčový hráč/expert (3) – podává velmi dobrý pracovní výkon, má potenciál pro další růst a přijetí zodpovědnosti za náročnější úkoly. Není snadno nahraditelný jiným zaměstnancem,

Nevhodný (9) – nepodává požadovaný výkon a prokazuje pouze limitované kompetence potřebné pro výkon v dané pozici,

Diskutabilní/problematický (7) – podává přijatelný pracovní výkon, neudělá nic navíc. Nevadí mu dělat stále stejné věci ve stejné roli.

Hádanka/solidní pracovník (4) – podává dobrý pracovní výkon ve vymezené oblasti. Jeho současná práce jej baví a naplňuje. Nemá ambice postoupit na jiné místo.

Číselný kód 1-9 znázorňuje v sestupné tendenci charakteristiku zaměstnanců, kteří jsou pro nás nesmírně podstatní pro nominaci do talent management poolu a ty, kteří

svým výkonem sice plní své cíle a úkoly, nicméně v nich nikdy potenciál nebude. V talent programu se proto budeme zaměřovat na charakteristiky kódů jedna, dvě a tři.

4.4 Systém hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu a potenciálu je, jak již bylo zmíněno, zakomponováno do ročního hodnotícího formuláře.

Pracovní výkon je zde rozdělen do pěti popsaných úrovní, z nichž jednu si zvolí hodnotitel jako nejvhodněji charakterizující hodnoceného pracovníka. Úrovně jsou očíslovány od 1 do 5 (1 znamená **excelentní výkon**, 2 **velmi dobrý/nadprůměrný**, 3 **dobrá/průměrný**, 4 **akceptovatelný s připomínkami** a 5 charakterizuje výkon **nízký**). Pokud je zaměstnanec hodnocený v úrovni **minimálně 3 a maximálně 1**, je předběžně nominován do programu talent management.

Pracovní potenciál je také rozdělen do pěti úrovní, z nichž tři mohou opět nominovat hodnoceného pracovníka do talent programu jako u výše zmíněného pracovního výkonu. Tato skutečnost nastává za předpokladu, že je zaměstnanec hodnocený v úrovni **minimálně 3 a maximálně 1** (3 – průměrný potenciál, 2 – vyšší potenciál, 1 – vysoký potenciál). Následující tabulky 4.1 a 4.2 více specifikují jednotlivé úrovně.

Tabulka 4.1: Charakteristika úrovní pracovního výkonu

Úrovně	Charakteristika výkonu
(5) Nízký	I přesto že se snaží plnit zadané pracovní úkoly, jeho výsledky neodpovídají jeho úsilí a ani očekávání nadřízených. Preferuje dříve vyzkoušené postupy i přesto, že nevedou k požadovanému cíli nebo výkonu. Neprojevuje potřebu věci dělat jinak a lépe. Jeho výkon je spíše pasivní. Kontrola manažera je častá, se znaky direktivního vedení.
(4) Akceptovatelný s připomínkami	Plní většinu zadaných úkolů, opírá se o odzkoušené a fungující postupy. Zajistí si pomoc zkušenějších zaměstnanců, aby dosáhl požadovaného výsledku. Vyžaduje vysvětlení, neusiluje cíleně o další zlepšování nebo o náročnější úkoly. Vyhovuje mu status quo. Vedení manažera je pravidelné, se znaky direktivního vedení.
(3) Dobrý/Průměrný Stabilní	Plní zadané úkoly a dosahuje požadovaných výsledků/cílů ve všech oblastech jeho práce/funkce. Jeho výkon je stabilní. Vedení manažera je průběžné, se znaky instruktáže.
(2) Velmi dobrý/Nad průměrný	Plní zadané úkoly s přidanou hodnotou. Přináší změny, nové návrhy. Přemýšlí o nových postupech a zkouší je v praxi. Usiluje o zlepšování své práce. Vedení manažera je participativní.
(1) Excelentní	Plní zadané úkoly včetně velmi náročných a nestandardních zadání. Inspiruje ostatní při hledání nových pracovních postupů řešení. Sám vyhledává další výzvy a usiluje o náročnější úkoly a práci. Vedení manažera je delegující.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.2: Charakteristika úrovní pracovního potenciálu

Úroveň	Charakteristika potenciálu
(5) Žádný potenciál	V současné době není možno povýšit.
(4) Omezený potenciál	Připraven pro laterální přesun.
(3) Průměrný potenciál	Možno povýšit o jednu úroveň.
(2) Vyšší potenciál	Možno povýšit o maximálně dvě úrovně.
(1) Vysoký potenciál	Možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více.

Zdroj: upraveno dle: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 59 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

5 Tvorba kompetenčních modelů

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí ve firmách. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, tedy způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve firmě. Kompetenční model propojuje popis pracovní pozice s hodnotami a principy organizace.

V rámci kompetenčního modelu jsou stanovovány většinou tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance, které přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Kromě toho lze vytvořit i kompetenční modely specificky zaměřeny na určitou skupinu pracovníků.

V následujících kapitolách bude proces tvorby kompetenčních modelů rozdělen do třech fází, kterými jsou přípravná fáze, fáze získávání dat a tvorba kompetenčního modelu, konečná fáze schválení a ověření kompetenčního modelu.

5.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje především důvody, proč chceme kompetence definovat, pro koho, jakým způsobem a kdo bude zdrojem našich informací.

Vzhledem k tomu že se jedná o pilotní projekt talent managementu, rozhodla se autorka v tuto chvíli pro vytvoření pouze jednoho typu kompetenčního modelu, který však bude možné ve své podstatě pružně upravovat na konkrétní pozici. Důvod, který ji na tuto myšlenku přivedl, byla především obtížnost při obsazování či nahrazování technických pracovních pozic, ať už na vedoucí pozice či na pozice techniků/specialistů. Kompetenční model se tedy bude týkat talentů **SPECIALISTŮ**, kteří jsou připravováni v rámci zastupitelnosti na pozice, kde doposud pracují jedineční zaměstnanci (nemanažeři), za které není náhrada. V tomto modelu jsou však zároveň zahrnuty manažerské kompetence, díky kterým může být identifikovaný talent s potenciálem v podobě náhrady nebo přípravy na nově vznikající vedoucí pozici.

5.2 Získávání dat, informací a jejich analýza

V této fázi je podstatné získat podrobné informace o pracovních pozicích. Možností jak informace získat existuje celá řada, jelikož však byly k dispozici omezené finanční zdroje, byla využita forma individuálních rozhovorů s jednotlivými manažery oddělení, kteří definovali každou pracovní pozici po stránce důležitosti a potřebnosti znalostí, měkkých a tvrdých dovedností a také její projevy chování vhodné pro standardní a nadstandardní výkon. Určili si tak, které kompetence by měla konkrétní pozice mít a které u ní chtějí hodnotit.

Autorka celý rozhovor vedla na základě připravených otázek, které předem manažerům předala a vysvětlila cíl celého rozhovoru. Otázkami se snažila dotazované navést správným směrem uvažování o jednotlivých pozicích. Většina těchto otázek se týkala dotazování na situace, ať už pozitivní či negativní, které jeho podřízený musel nebo musí řešit a současně zjišťovala kompetence, které jsou pro všechny pracovníky nezbytné. V příloze č. 3 práce je uvedena struktura otázek použitých při rozhovoru.

Po první položené otázce manažeri nejčastěji zmiňovali kompetence související s flexibilním a loajálním přístupem zaměstnance ke společnosti, samostatný a hlavně aktivní přístup k plnění a řešení úkolů, který vidí, jako velmi podstatný v mezinárodní a rychle rostoucí společnosti. Druhá otázka byla záměrně postavena na základě konkrétního porovnání dvou pracovníků mezi sebou, díky němuž si sami nadřízení uvědomili, který ze zaměstnanců, je pro ně důležitější a proč. Objevil se zde tak náznak možné budoucí nominace do talent programu. Třetí otázka plynule navázala na předchozí druhou otázku, kde manažeri specifikovali nepostradatelné znalosti, dovednosti a projevy chování. Naprosto všichni se shodli na tom, že je pro ně naprosto nezbytná komunikace a předávání informací nejen uvnitř oddělení, ale také napříč společnostmi. Každý zaměstnanec musí být schopen rychlé reakce, ať už v ústní nebo písemné komunikaci. Dále zmiňovali jako velice podstatnou dovednost znalost anglického jazyka, schopnost zorganizovat si svou práci a naplánovat konkrétní aktivity a kroky při řešení zadaných úkolů. Odpovědi na čtvrtou a poslední otázku byly zajímavé především v tom, že manažeri uváděli příklady negativních situací, které se staly na jejich oddělení. Týkaly se často toho, že podřízení v krizové situaci nedokázali dotáhnout problém do konce, nepřevzali za problém dostatečnou zodpovědnost, nenavrhli náhradní řešení či nebyli

ochotni vyhledat a zjistit další informace, které by jim napomohly k úspěšnému výsledku. Díky tomuto zjištění, si tak lépe uvědomili, na co skutečně musí klást důraz při hodnocení svých podřízených.

Po zpracování výsledků rozhovoru tak bylo možné vytvořit škálu nejčastěji se vyskytujících kompetencí a zároveň odstranit nejméně potřebné. Celkem se rozhovorů zúčastnilo 8 manažerů. Níže uvedená tabulka č. 5.1 zobrazuje analýzu kompetencí rozčleněnou na kompetence **KLÍČOVÉ, FUNKČNÍ A ODBORNÉ** dle nejčastější frekvence výskytu odpovědí.

Tabulka 5.1: Analýza kompetencí

KLÍČOVÉ KOMPETENCE	Četnost výskytu
Efektivní komunikace	8
Aktivní přístup	8
Samostatnost	8
Zvládání zátěže	8
Řešení problémů	7
Uspokojování zákaznických potřeb	7
Flexibilita	7
Ochota učit se	6
Spolupráce	6
Spolehlivost	5
Orientace na cíl	4
Pozitivní myšlení/loajální přístup	3
FUNKČNÍ KOMPETENCE	Četnost výskytu
Úroveň anglického jazyka	8
Organizace a plánování	7
Smysl pro detail	6
Vedení lidí	5
Přirozená autorita	4
Ekonomické a právní povědomí	4
Entuziasmus	3
Kreativita	3
Risk management	3
ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	Četnost výskytu
Odborné dovednosti - specifické	8
Technické myšlení	7

Zdroj: vlastní zpracování

Získané informace o požadovaných kompetencích byly navíc ověřeny autorkou prostřednictvím existujících popisů pracovních pozic a také prostřednictvím národní soustavy povolání¹, kde se nachází přehled o jednotlivých oborech a povoláních včetně obecně požadovaných kompetencích. Za nejobjektivnější informace však stále považovala informace poskytnuté vedoucími pracovníky, protože souvisí s reálným prostředím a požadavky na zaměstnance ve společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o.

Z výsledků výše uvedené škály nejčastěji se vyskytujícími požadovaných kompetencí, bylo možné následně určit **KLÍČOVÉ KOMPETENCE** společné pro celou firmu bez ohledu na to, jakou pozici zaměstnanec/hodnocený zastává, **KOMPETENCE FUNKČNÍ**, které jsou pevně spjaty s konkrétní pracovní pozicí, nebylo tedy možné v analýze vyspecifikovat úplně všechny kompetence a následně také **KOMPETENCE ODBORNÉ**, které se také lišily dle jednotlivých požadavků na znalosti a dovednosti na pracovní pozici.

5.2.1 Klíčové kompetence – model SPECIALISTA

Na základě studia odborné literatury se autorka rozhodla, že není příliš efektivní a reálné hodnotit příliš vysoký počet kompetencí a to především z důvodu pevného přiřazení kompetencí na všechny pozice ve společnosti. Po úvaze zvolila devět nejčastěji se vyskytujícími klíčových kompetencí.

Následující tabulka znázorňuje kompetenční model SPECIALISTA pro pozici programátora řídicích systémů s devíti klíčovými kompetencemi, které zahrnují charakteristiku dle jednotlivých úrovní včetně požadované úroňové hodnoty, jakou by měl hodnocený pracovník v ideálním případě splňovat. **Úrovně** jsou koncipovány ve škále jedna až pět, dle inspirace na registru Národní soustavy povolání. Požadovanou úroňovou hodnotu stanovuje nadřízený/hodnotitel na hodnocené pracovní pozice, za účelem srovnání ideálu a zhodnocené skutečnosti. Práce s touto požadovanou váhou bude prováděna pouze u klíčových kompetencí (viz příloha č. 1 Formulář ročního hodnocení).

¹ NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. NSP [7. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz>

Tabulka 5.2: Kompetenční model (programátor řídicích systémů) – klíčové kompetence

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Efektivní komunikace	1	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni, praktikuje aktivní naslouchání, zdravé a přiměřené sebe prosazování je pro něj přirozené, výborné prezentační dovednosti, dokáže druhé přesvědčit svým projevem, umí pracovat se zpětnou vazbou, komunikuje s jinými kulturami	2
	2	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, dokáže prezentovat před skupinou, dokáže komunikaci otevřít, rozvíjí názory ostatních, vyžaduje zpětnou vazbu	
	3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené a písemné podobě, naslouchá ostatním, reaguje asertivně, dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory ostatních	
	4	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, jeho komunikace není vždy přesvědčivá	
	5	formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné, mívá problémy s nasloucháním, informace předává pouze na vyžádání, nelze předvídat jeho reakce na nečekané situace	

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Aktivní přístup	1	je přirozeně aktivní s pozitivním přístupem, ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle, předvídá situace a přijímá opatření, dívá se dopředu, zapojuje ostatní do svých projektů	2
	2	je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady, angažuje se nad rámec běžných povinností, předvídá překážky a činí preventivní opatření	
	3	zajímá se o dění kolem sebe, je-li dostatečně motivován, angažuje se nad rámec povinností, je schopen překonávat překážky a setrvat i přes neúspěch a komplikace, reaguje na nabízené možnosti a příležitosti	
	4	je potřeba jej aktivnímu přístupu průběžně motivovat, překonává obvyklé překážky a řeší běžné problémy, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních, neúspěch může jeho aktivní přístup omezit	
	5	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních, k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván, neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí	

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Samostatnost	1	dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje, nebo se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	2
	2	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, plánuje a je schopen se koncentrovat, umí své síly odhadnout a rozložit, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika	
	3	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc vyhledává v případě potřeby, řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne správně své síly, samostatně získává informace	
	4	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů potřebuje dohled nebo podporu, vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, podle kterých se orientuje, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis	
	5	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly, potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních	

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Zvládání zátěže	1	podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý, neúspěch chápe jako příležitost udělat to lépe, změny vnímá jako samozřejmost, vítá je, při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy řešení, nenechá se odradit, rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, ovládá své emoce, ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem	3
	2	v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch bere jako součást života, je schopen požádat o pomoc, uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon, vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení, změny akceptuje a přizpůsobuje se jim, je ostražitý při rutinních úkolech vyžadujících pozornost, neztrácí kontrolu nad svými emocemi, přiměřené sebevědomí mu pomáhá vyrovnávat se ze zátěží	
	3	v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon, zvládá stres v malých dávkách, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat, v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly, neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu, změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit, v běžných situacích ovládá své emoce, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu	

	4	zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon, změny vnímá negativně, drobné překážky překonává, větší jej odradí, příliš si nevěří, neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace, při monotónních úkolech po čase selhává, následně si uvědomuje svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci
	5	není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci, v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce, nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, okamžitě se vzdá, od problémových situací/lidí utíká, nevěří sám sobě, obává se selhání

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Řešení problémů	1	jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy, spoléhá se na svou intuici, využívá kreativní myšlení, vytváří motivující prostředí pro řešení problémů, je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení	1
	2	dokáže definovat příčiny a následky problému, využívá jak analytické, tak kreativní myšlení, dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů, umí pracovat s prioritami, je schopen podílet se na tvorbě standardů	
	3	přístupuje k řešení problému aktivně a samostatně, dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet, větší umí skloubit analytické a kreativní myšlení, v případě potřeby dokáže problém řešit týmově	
	4	samostatně řeší jednodušší problémy, řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu, je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi, snaží se využívat svou intuici a kreativitu	
	5	nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje, vyhýbá se řešení problémů, je pasivní, neumí najít a definovat podstatu problémů	

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Uspokojování zákaznických potřeb	1	je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům, systematicky buduje a udržuje vztahy, zastává roli důvěryhodného poradce, umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit	3
	2	je empatický, předvídá potřeby a očekávání, jedná a komunikuje profesionálně, usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace, přijímá osobní zodpovědnost	
	3	dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, jeho chování je vstřícné, jednání příjemné, uvědomuje si odpovědnost, snaží se získat zpětnou vazbu, své emoce zvládá i ve vypjatých situacích, je loajální	
	4	má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby, je schopný vstřícného chování, obává se nových kontaktů, vyjednává instinktivně, zvládá své emoce, ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků	
	5	je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů, komunikuje nedostatečně se zákazníkem, vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci, neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby	

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Flexibilita	1	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost, je iniciátorem nových myšlenek, zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy, vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, trvale se rozvíjí	3
	2	změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává, je otevřený všemu novému, nebojí se rizika nepoznaných cest, je připraven a ochoten učit se, přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav, je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat	
	3	změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů, je schopen přijímat nové myšlenky, je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům, přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům, uzná-li to za potřebné je schopen učit se novým věcem a postupům	
	4	akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny, na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas, je schopen pozvolně překonávat stereotypy, stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá	
	5	obtížně se vyrovnává se změnami, na přijetí nových myšlenek a postupů potřebuje dostatek času, stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli, potřebuje příklady a vzory, je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech	

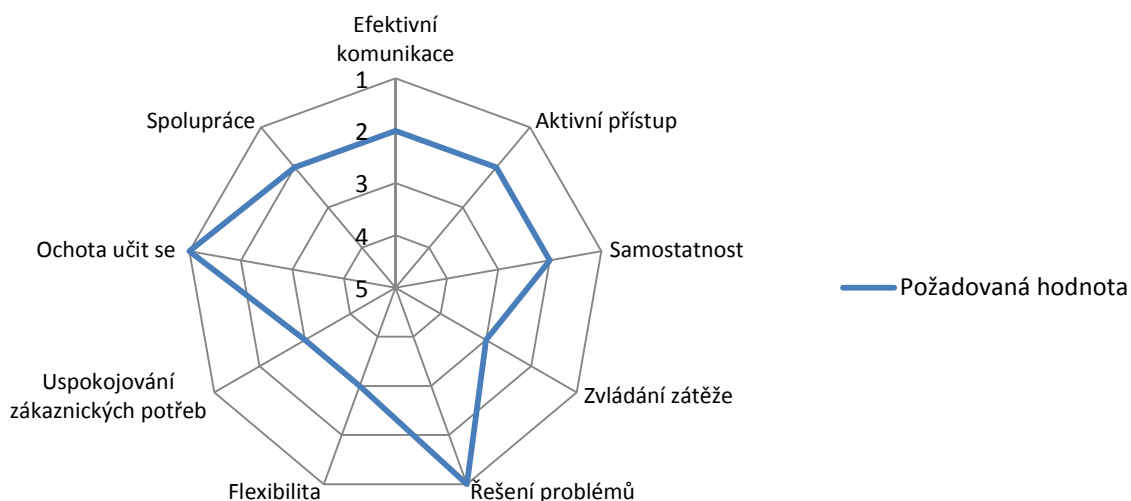
Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Ochota učit se	1	aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivnit vývoje ve svém oboru, dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí, podporuje osobní rozvoj druhých, sdílí znalosti (knowledge management)	1
	2	definuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání, pro ostatní může být zdrojem informací, zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání	
	3	je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem, vyhledává nové informace, ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby, zná své silné a slabé stránky, své silné stránky dále rozvíjí, umí se poučit z vlastních chyb, při osvojování nových dovedností je vytrvalý	
	4	vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů, při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii, je schopen přijímat nové informace, zejména ty, které využije, v některých případech je schopen poučit se ze svých chyb, naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně	

	5	je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat, jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky, je schopen osvojit si nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi, přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe, svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit	
--	---	---	--

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika	Požadovaná hodnota
Spolupráce	1	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu, je schopen spolupráce v mezinárodních a multikulturálních týmech	2
	2	aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je schopen přebírat zodpovědnost na výsledky skupiny, sdílí a aktivně vyhledává relevantní informace	
	3	aktivně spolupracuje, do činnosti skupiny se zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli, směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí	
	4	je spíše aktivní než pasivní, je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování, informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí	
	5	je spíše pasivní než aktivní, má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné, informace poskytuje jen na vyžádání	

Zdroj: upraveno dle: NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. NSP: *Měkké kompetence*. [online]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz>

**Graf 5.1 Graf klíčových kompetencí pozice programátor řídicích systémů
s požadovanou hodnotou**



Zdroj: vlastní zpracování

Specifikace úrovní těchto devíti klíčových kompetencí představují požadavky na všechny zaměstnance organizace, vycházejí jednak z firemní kultury a jednak z typu společnosti, ve které pracovníci působí. Jako argument uvádí autorka tato zdůvodnění.

Efektivní komunikace – společnost je nadnárodního charakteru, je zde tedy nezbytné sdílení informací a jejich předávání v rámci firmy i celé korporace, velice často také v anglickém jazyce.

Spolupráce – vzhledem k velikosti firmy a jednotlivých oddělení si dnes již není možné představit nespolupracujícího zaměstnance. Mnohé oddělení mají své vedoucí působící v mateřské společnosti.

Zvládání zátěže – úloha firmy zakázkového charakteru spočívá v plnění přání zákazníka, což se projevuje v častých změnách projektů, s čímž však souvisí stresové situace například v podobě plnění termínů a provádění změn.

Řešení problémů – v rámci konkurenčního boje v ropném a námořním průmyslu, je nezbytné vytvářet vývojové a expertní týmy zabývající se vymýšlením zlepšujících systémů a prvků. Zároveň se od všech ostatních očekává a vyžaduje schopnost rychle reagovat a řešit **samostatně** problémové situace.

Ochota učit se – společnost se neustále rozrůstá a musí reagovat na technologický rozvoj, současně s ním je nutné **aktivně** vyhledávat informace.

Flexibilita – v souvislosti s typem projektů, které společnost vyrábí, je potřeba se přizpůsobovat požadavkům klientů, ale také požadavkům vedení firmy. Velkou roli zde hraje časové přizpůsobení se požadavkům klienta.

5.2.2 Funkční kompetence – model SPECIALISTA

Funkční kompetence představují kompetence charakteristické pro konkrétní pracovní pozici, v tomto případě se jedná o funkční kompetence pozice programátora řídicích systémů. Jedná se o kompetence, které s pozicí úzce souvisí a zaměstnanci mohou činit obtíže. Většinu z nich nalezneme v popisech pracovních pozic (viz příloha č. 4 Popis pracovní pozice) a zároveň jsou zpracovány v tzv. matrixu pozic, který používá personální oddělení. Před hodnotící schůzkou se budou doplňovat do hodnotícího formuláře. Může se například jednat o tyto kompetence: písemná a ústní komunikace v anglickém jazyce, ekonomické a právní povědomí, kreativita, entuziasmus, smysl pro detail, organizace a plánování, vedení lidí a další. Maximálně by však mělo být pět hodnocených funkčních kompetencí.

Také funkční kompetence se hodnotí stejným již uvedeným způsobem a hodnotící škálou jedna až pět. Pro lepší představu, co se pod kompetencemi skrývá, uvádí autorka vytvořený **model funkčních kompetencí pro pozici programátora řídicích systémů s charakteristikou**. Charakteristiku dalších funkčních kompetencí obdrží hodnotitel v přehledném manuálu k ročnímu hodnocení.

Tabulka 5.3 Kompetenční model (programátor řídicích systémů) - funkční kompetence

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika
Smysl pro detail	1	Propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní, je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je, jeho výkon nevykazuje chybovost, je precizní.
	2	V informacích dokáže vidět možné příležitosti, využívá netradiční zdroje informací, v chybovosti má smysl pro detail, je pečlivý.
	3	Informace vyhledává samostatně a cíleně, srovnává, posuzuje a ověřuje, umí rozlišit podstatné od nepodstatného, aplikuje informace v praxi, je orientován na chybovost, kontroluje si svou práci.
	4	Viditelné nejasnosti ověřuje, dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací, vytváří základní jednoduchou dokumentaci, jeho výkon je z hlediska chyb průměrný.
	5	Informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací, je nepečlivý, nesystematický, chaotický, získané informace si neověřuje.

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika
Organizace a plánování	1	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika, plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas, sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje.
	2	Efektivně plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí, stále zlepšuje plánování a time management, rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým, vytváří varianty plánu tak, aby směřovaly k cíli, pracuje s riziky, vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit, organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.
	3	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí, dokáže rozlišit naléhavé a důležité úkoly, vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje, vyhodnocuje naplňování plánů, standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.
	4	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány, plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti, dokáže rozlišit naléhavé a důležité úkoly, v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně, dokáže organizovat svou činnost a výkon, ne vždy se mu daří skloubit svou činnost a plány s činností a plány ostatních.
	5	Je schopen plánovat jednoduché konkrétní činnosti a aktivity, nerozlišuje priority, zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad, sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen, vyhodnocuje jen aktuální situaci.

Kompetence	Úrovně chování	Charakteristika
Úroveň anglického jazyka	C2	Snadno rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte, dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů, rekonstruovat argumenty, umí se vyjadřovat spontánně, velice plynule a přesně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny
	C1	Rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam, umí se vyjadřovat plynule a spontánně, bez příliš zjevného hledání výrazů, dokáže používat jazyk pružně.
	B2	Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilým mluvčím bez většího úsilí na obou stranách.
	B1	V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají, dokáže popsat zážitky a události, vysvětlit své názory a plány.
	A2	Rozumí větám, dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících záležitostech.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Odborné znalosti a dovednosti – model SPECIALISTA

Jak funkční tak i odborné znalosti a dovednosti musejí být definovány na míru konkrétní pracovní pozici. Jako příklad je uveden kompetenční model pozice programátora s požadovanými odbornými znalostmi a dovednostmi. Tyto dovednosti vycházejí z popisu pracovní pozice a manažer je hodnotí opět stejnou hodnotící škálou v rozpětí jedna až pět.

Tabulka 5.4: Kompetenční model (programátor řídicích systémů) – odborné znalosti a dovednosti

Odborné znalosti a dovednosti
Schopnost číst výkresovou dokumentaci (mechanické, hydraulické a elektro výkresy)
Základní přehled v oblasti elektrotechniky, hydrauliky, matematiky a fyziky
Znalost řídicích systémů PLC – SIMATIC
Znalost programovacího jazyka C++, Pascal nebo Visual Basic
Znalost programovacího prostředí Siemens Step7, Citect SCADA, Simit
Znalost průmyslových sběrnic ProfiBus/ProfiNet
Znalost MS Office

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Návrhy a doporučení

Díky možnosti srovnávání požadované hodnoty se skutečným výsledkem u klíčových kompetencí autorka vidí možnost další práce se získanými výstupy v podobě efektivního nastavení rozvojového plánu a jednotlivých aktivit, které u hodnoceného pracovníka je potřeba posunout či dále rozvíjet. Na základě analýzy kompetencí autorka zároveň přepracovala původní popis pracovní pozice programátora řídicích systémů, který neobsahoval všechny hodnocené klíčové a funkční kompetence. Viz příloha č. 4 Popis pracovní pozice.

5.4 Schválení a ověření kompetenčního modelu

Vytvořený kompetenční model byl schválen manažery na workshopu, kde byla rovněž projednána jeho aplikace a zařazení do ročního hodnotícího formuláře. Nejvíce diskutovaná problematika se týkala vysvětlení celého hodnotícího procesu.

Po schválení jednotného vzoru hodnocení bylo potřeba informovat a zaškolit jednotlivé hodnotitele – manažery, vedoucí pracovníky a vysvětlit jim celý systém ročního hodnocení, týkající se samotné přípravy, průběhu, práce s kompetenčními modely a hodnocením výkonu a potenciálu.

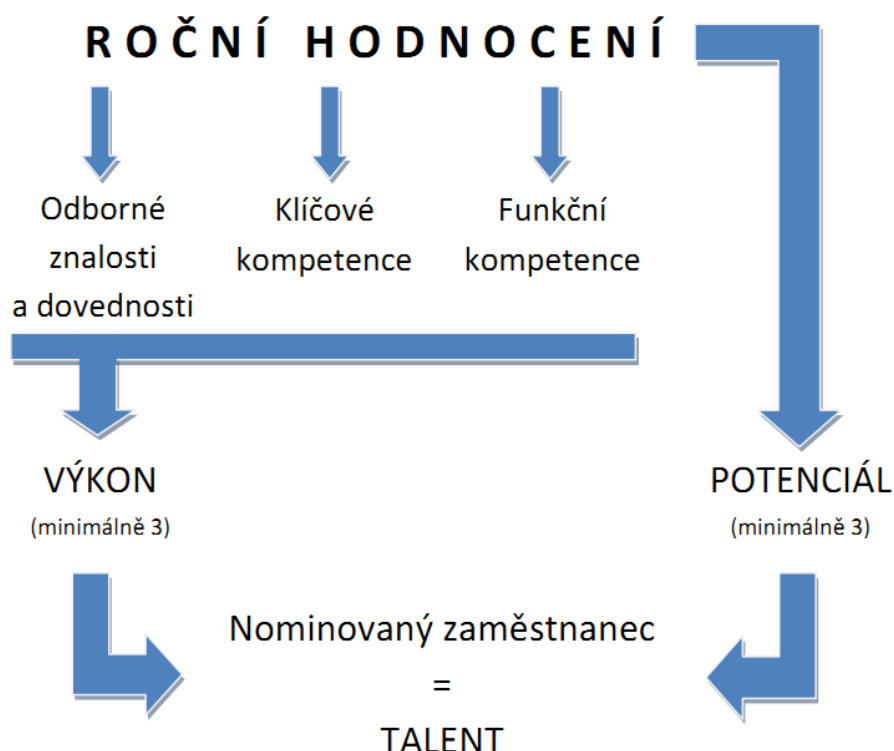
5.4.1 Návrh metodiky definování talentu

Tato kapitola popisuje návrh metodiky, která bude v tuto chvíli pro organizaci nejvhodnějším nástrojem při výběru talentovaných pracovníků. Identifikace talentu probíhala v předešlých kapitolách práce jako součást ročního hodnocení a zahrnovala tyto aktivity:

- hodnocení pracovního výkonu pracovníka
- hodnocení klíčových a funkčních kompetencí a odborných znalostí a dovedností
- předpověď potenciálu pracovníka

Toto hodnocení klade důraz především na to, aby si hodnotitel dopředu ujasnil a připravil hodnocení konkrétního zaměstnance. Jeho zpětná vazba má tak určitou vypovídací úroveň a dává tak pracovníkovi najevo, že mu na jeho rozvoji záleží, že se o něj zajímá.

Graf 5.2: Proces nominace zaměstnance do talent programu



5.5 Předání informace do společnosti

Prostřednictvím programu talent management a definice talentů se vyčleňuje malá skupina zaměstnanců, kteří jsou určitým způsobem zvýhodňováni. Z tohoto důvodu je potřeba zajistit správnou a vhodně formulovanou interní komunikaci.

Pracovníkům, kteří jsou označeni jako talenty, musí být zřejmé, že jsou součástí programu, který má pro jejich budoucí profesní i osobní rozvoj velký význam, ale zároveň jim automaticky nezabezpečí žádnou výhodnější pozici či platový nárůst. Na druhou stranu se také může stát, že se na jejich pozici může dostat úplně někdo jiný, kdo jej předčí svým výkonem či potenciálem.

Tato informace musí být tedy komunikována na obě strany, to znamená jak nominovaným pracovníkům, tak zároveň by měla motivovat i ty, kteří jako talent

označení nebyli. Musí být zřejmé, že se do tohoto programu může dostat každý, kdo splňuje požadavky po stránce výkonu i potenciálu.

V okamžiku, kdy bude celý systém talent programu odladěn a budou existovat první výsledky, výrazné a s prokazatelnými a měřitelnými výstupy, můžeme informovat společnost mimo firmu. Mezi vhodné metody řadíme informace prostřednictvím webových stránek firmy, poskytnutí informace během rozhovoru s tiskem či na konferencích.

6 Možnosti rozvoje a udržení systému talent managementu

Výstupem ročního hodnocení vznikne potenciální skupina pracovníků, kteří jsou nominováni svými vedoucími do talent programu společnosti. To však ještě neznamená, že všichni tito lidé v programu budou zahrnuti. Je potřeba sestavit kariérní komisi, jejíž členy bude ředitel společnosti, pracovník personálního oddělení a vedoucí pracovník nezávislého oddělení, kteří zhodnotí celou nominaci.

6.1 Zapojení vybraných talentů a jejich motivace

Na základě výsledků komise budou osloveni vybraní jedinci a bude jim sděleno, že je firma považuje za talentované pracovníky, jejichž potenciál chce rozvíjet a připravovat je pro další náročné úkoly spojené buď s povýšením, nebo s převedením na jinou – kvalifikovanější pozici, či na pozici specialisty v určité oblasti.

Zaměstnanec-talent dostane přesnou informaci o tom, co jeho individuální rozvoj bude představovat a jak se bude lišit od běžného vzdělávání, kterým prochází ostatní zaměstnanci.

Pokud vybraný zaměstnanec souhlasí a má zájem vstoupit do talent programu, bude se po něm požadovat zpracování prezentace, ve které by měl sdělit své představy o dalším rozvoji, svá očekávání od organizace a rovněž také to, co je připraven udělat on sám pro svůj osobní rozvoj (čas, finance atd.). Tato prezentace tak bude podkladem pro tvorbu individuálního rozvojového plánu a potvrzením motivace vybraného kandidáta.

6.2 Tvorba individuálních rozvojových plánů

Poté co je vybrána a identifikována skupina talentů ve společnosti, celý proces nekončí, ba naopak. Nyní je potřeba vytvořit systém pro jejich rozvoj a udržení.

Při této tvorbě vycházíme jednak z výsledků hodnocení klíčových kompetencí, kde se odlišuje požadovaná hodnota od skutečně hodnocené hodnoty, současně je také třeba sledovat hodnocení kompetencí funkčních a odborných, kde vidíme určité mezery (pracovník zde nemá hodnocení známkou 1), dále klademe důraz na to, co sám zaměstnanec vyspecifikoval jako zájem o potřebu vzdělávání při hodnocení, ale také během své prezentace. Aby se z těchto výstupů mohl začít tvořit individuální rozvojový plán, je potřeba vše zkonzultovat s odborným lektorem či koučem. V níže uvedené tabulce 6.1 autorka uvádí obecné spektrum výběru rozvojových nástrojů, které mohou být využity pro individuální rozvojový plán.

Tabulka 6.1: Obecný přehled rozvojových aktivit

Nástroj	Cíle	Určení	Načasování
1. On-the-job koučování/ mentoring	Rozvíjet klíčové kompetence	Všem zaměstnancům	Když manažer uzná, že jsou klíčové kompetence potřebné k výkonu práce.
2. Týmové porady k řešení problému	K získání návrhů řešení problému.	Vedené liniovými manažery na jakékoliv úrovni.	Když vznikne problém
	K rozvoji dovedností k řešení problémů.	Všem zaměstnancům	
	K posílení pocitu zapojení a sdílení problémů zaměstnanci.		
3. Job rotation	K rozšíření znalostí o činnosti jednotky.	Plán připravený manažery.	Pečlivě naplánovat, aby byl přiměřený čas k získání požadovaných kompetencí.
	K rozvoji skrytých schopností.	Zaměření na výjimečně talentované a nadané.	
	Nástroj výběru při povyšování.		
4. Zvláštní úkoly v nouzových situacích	Stejně jako v bodě 3.	Přiřazení bezprostředního nadřízeného.	V nouzových situacích.
	Zjistit adaptabilitu a výkonnost pod tlakem	Zaměření na výjimečně talentované a nadané.	
5. Speciální individuální projekty	K rozvoji kompetencí ve specifických oblastech.	Schválení přímým nadřízeným.	Podle potřeby.
	K získání povědomí o specifických potřebách.	Zaměření na výjimečně talentované a nadané.	

6. Úkoly pro akční tým	K rozvoji kompetencí ve specifických oblastech.	Schválení přímým nadřízeným.	Podle potřeby.
	K rozvoji schopnosti vést a podílet se na skupinových aktivitách.	Všem zaměstnancům.	
	K rozvoji počátečních manažerských dovedností.		
7. Interní tréninkové kurzy (včetně e-learningu)	K rozvoji znalostí a dovedností spojených se základní činností organizace a jejich aplikaci ve specifických oblastech	Doporučení nadřízeným.	Průběžně
		Všem zaměstnancům.	(doplněk k dalším metodám)
8. Tréninkové kurzy mimo organizaci (včetně e-learningu)	Stejně jako v bodě 7.	Doporučení nadřízeným.	Průběžně
		Zaměření na výjimečně talentované a nadané.	(doplněk k dalším metodám)
9. Interní trénink trenérů/koučů/ mentorů	K rozvoji základních didaktických dovedností.	Jmenování nadřízeným na základě požadavku HR manažera	Podle potřeby zajistit transfer know-how a interní tréninkové potřeby.
	K rozvoji dovedností k přípravě a realizaci tréninků.	Zaměření na výjimečně talentované a nadané + na špičkové specialisty.	
	K rozvoji dovedností pro měření výsledků vzdělávání.		
10. Mimofiremní aktivity	K objevení a aplikaci principů leadershipu v různých mimopracovních aktivitách.	Doporučení nadřízeným.	Podle potřeby
		Selektivní aplikace všem s důrazem na talentované a nadané.	

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Návrh rozvojového plánu pro pozici programátora řídicích systémů

V tomto pilotním programu talent managementu má organizace záměr připravit rámec vzdělávání pro celé období zapojení talentu, tj. na 2 roky. Základem každého plánu je stanovení jeho rozpočtu. Rozhodnutím kariérní komise byl stanoven rozpočet 30 tis. korun na období jednoho roku pro každého jednotlivce, tato částka tvoří 3/4 rozpočtu na rozvoj talentů, další 1/4 bude využita na samotné udržení.

V rámci kariérní komise pak bylo podstatné určit cíl rozvoje neboli budoucí uplatnění nominovaného pracovníka, v našem případě se jedná o programátora řídicích systémů. Na základě všech zjištěných informací autorka navrhuje následující roční rozvojový plán (viz tab. 6.2), na který po jeho zhodnocení bude vytvořen plán pro druhý rok.

Tabulka 6.2: Roční rozvojový plán

ROČNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN - TALENT PROGRAM						
JMÉNO:	František Zelený					
POZICE:	Programátor řídicích systémů					
CÍL ROZVOJE:	"Specialista v oblasti vývoje vrtných souprav"					
	participace ve vývojových a řešitelských týmech, prezentace na veletrzích v tuzemsku a zahraničí					
OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ	CÍL	REALIZÁTOR	TERMÍN	NÁKLADY	HODNOCENÍ	NÁSTROJE HODNOCENÍ
Účast ve vývojovém týmu pro vrtné soupravy	přínos nových myšlenek, nápadů	vedoucí programátorů	1x za 2 měsíce	interní náklady společnosti	kvartálně	zpětná vazba talent x vedoucí programátorů v NL rozhovor s talentem
	účast na poradách	mateřská společnost v NL	3 dny		nadřízený pracovník	
	technický rozvoj				HR oddělení	
Outdoorový expediční program	rozvoj komunikace a spolupráce v Aj	společnost Everesta	3 dny	12 000 Kč	po konání programu	hodnotící zpráva lektora hodnotící dotazník zúčastněného
	rozvoj sebepoznání motivace a kreativity	zábavnou a netradiční formou	pá - ne		HR oddělení	
Prezentační dovednosti	prezentace na veřejnosti řeč těla	společnost NewDimension	2 dny pá - so	6 000 Kč	po konání programu HR oddělení	hodnotící zpráva lektora hodnotící dotazník zúčastněného

Řešení konfliktních situací	řešení problémů při komunikaci	společnost Everesta	2 dny pá-so	6 000 Kč	po konání programu HR oddělení	hodnotící zpráva lektora hodnotící dotazník zúčastněného
Individuální koučing na pracovišti	organizace a plánování	společnost Eschola p. Martin Komínek	4 dny 1x/měsíc 4 hodiny	6 000 Kč		
Samostudium	technický rozvoj - studium odborné literatury např. Zmáhání tlakových projevů ve vrtu	účastník talent programu	průběžně		1x za 1/2 roku nadřazený	rozhovor včetně záznamu
CELKEM:				30 000 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Systém udržení talentovaných pracovníků

Společnost Huisman Konstrukce se pravidelně zapojuje do činností týkajících se humanitární pomoci, dárcovství a sponzoringu. V neposlední řadě bývá úspěšně vyhodnocována jako stabilní a významný zaměstnavatel v moravskoslezském kraji.

Tyto skutečnosti autorka vnímá jako velmi podstatné pro udržení nejen talentovaných zaměstnanců ve společnosti. Je však důležité se zamyslet nad dalšími motivačními faktory pro udržení právě výše zmiňovaných pracovníků. Autorka navrhuje následující nástroje v podobě hmotných a nehmotných benefitů, které v tuto chvíli ve společnosti využívány nejsou a mohly by být rozumným motivačním faktorem.

Nehmotné benefity: poskytování možnosti práce z domu, poskytování firemní hromadné dopravy, zajištění rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, jistota příjmů, kvalita vztahů na pracovišti, bezpečnost práce.

Hmotné (finanční) benefity: kvalitní vybavení pracovního prostředí, dárkové poukazy, ucelený systém cafeterie či různé typy příspěvků, například na dovolenou.

7 Závěr

Dnešní dynamicky se vyvíjející doba je spjatá s častými změnami v oblasti technologie, vývoje a inovací, s tím však souvisí také vyšší požadavky kladené na zaměstnance, na jejich úroveň znalostí a dovedností. Ztráta talentovaného pracovníka způsobená jeho odchodem, činí organizacím nemalé ztráty. S jedincem totiž odchází jeho nabyté know-how, kontakty a pokud za něj organizace nemá připravenou náhradu, může dojít v konečném důsledku k ohrožení stability podniku. Péče o zaměstnance a jejich osobní rozvoj, motivaci a výkonnost je totiž pro úspěch firmy naprosto zásadní.

Autorka diplomové práce se proto rozhodla vytvořit koncepci systému talent managementu ve strojírenské společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o., která se během několika let rozrostla na počet 500 zaměstnanců, a vnímá u ní stále větší potřebu zaměření se na klíčové, talentované pracovníky, které považuje za nepostradatelný článek firmy. Společnost má zájem na jedné straně využít potenciálu nejschopnějších pracovníků, na straně druhé tyto lidi motivovat k dalším výkonům a posílit jejich loajalitu k firmě.

Cílem diplomové práce bylo zavedení a nastavení koncepce talent managementu, konkrétně se jednalo o zpracování systému identifikace talentů, vytvoření systému a zpracování kompetenčního modelu a představení nástrojů na udržení a další rozvíjení vybraných osob a celé koncepce.

V této práci se proto autorka nejprve zaměřila na identifikaci talentovaných pracovníků, navrhla formulář ročního hodnocení, který je doplněn o systém hodnocení výkonu a potenciálu. Následně provedla analýzu klíčových a funkčních kompetencí, odborných znalostí a dovedností prostřednictvím rozhovoru s jednotlivými manažery a vytvořila systém tvorby kompetenčního modelu na konkrétní pracovní pozici programátora řídicích systémů. Díky zjištěným skutečnostem mohla být provedena revize stávajícího popisu pracovní pozice. Další fází bylo navrhnutí individuálního plánu rozvoje, který vycházel ze získaných informací z ročního hodnocení a který pomůže zajistit pracovníkovi vhodný rozvoj v oblasti, ve které působí. Pro jeho stabilizaci,

udržení a motivaci ke společnosti navrhuje nástroje v podobě hmotných a nehmotných benefitů.

Podle autorčina názoru je vytvořená koncepce talent managementu vhodná pro efektivní a hlavně objektivní výběr talentovaných pracovníků, pokud však nejsou s tímto konceptem za jedno manažeři/hodnotitelé společnosti, má opačný efekt. Pokud je to pro hodnotitele jen nutná administrativa, kterou musí provést, může být připraven sebe lepší kompetenční model a hodnocení, ale jeho výsledek nebude dostatečně validní. Ve společnosti Huisman Konstrukce, s. r. o. v únoru letošního roku proběhly dle nastavené koncepce talent managementu všechna roční hodnocení a v současné době je ve fázi sestavování kariérní komise, která bude finálně schvalovat vybranou skupinu talentů, pro kterou se začnou připravovat individuální rozvojové plány.

Použitá literatura

Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. Handbook (Instructor's). New York: Grada, 2003. ISBN 978-007-1414-340.
- [4] CANNON, James and Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning: Every you need to define, deliver and evaluate*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 13-978-1-84398-173-2.
- [5] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra. *The System of Talent Management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. ISBN 978-3-659-32698-1.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. Handbook (Instructor's). New York: Grada, 2003. ISBN 978-007-1414-340.
- [10] MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES and B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 15-785-1459-2.

- [11] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-802-4717-708.
- [12] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

- [13] FISHMAN, Charles. The War for Talent. *Fast Company Magazine* [online]. August, 1998. Dostupné z <http://www.fastcompany.com/34512/war-talent>.
- [14] KAZDOVÁ, Alena. Talentům svědčí důvěra a otevřené šance. Ze dne 27. 3. 2007 [online]. *Human Resources Management*. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-20731760-talentum-svedci-duvera-a-otevrene-sance>
- [15] CHAMBERS, Edward. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*. [online]. 1998. Dostupné z: <http://toolkit.goodpractice.com/mdt/resources/talent-management/concepts-and-strategies/mckinsey-and-co-the-war-for-talent>
- [16] VESELÁ, Lucie. Rok 2009 rokem boje o talenty. *HR Forum*, únor 2009 [online]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/f318835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
- [17] ZÍKOVÁ, Šárka. Talent management. Ze dne 21. 5. 2012 [online]. "*HR selským rozumem*". Dostupné z: <http://zikova.blog.managerweb.ihned.cz/c1-55871220-hr-selskym-rozumem-talent-management>.
- [18] MANPOWER. Třetina firem nemůže najít kvalifikované talenty. Ze dne 27. 5. 2011 [online]. *Management news*. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/manpower-tretina-firem-nemuze-najit-kvalifikovane-talenty-id-1386491>
- [19] HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>

Seznam zkratek

HI PO	High Potential
HUWET	Helicopter Underwater Escape Training
PLC	Programmable Logic Controller
SCADA	Supervisory Control And Data Acquisition

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne



.....

Bc. Lucie Jirotová, DiS

Seznam příloh

- Příloha č.1 Formulář ročního hodnocení
- Příloha č.2 Mřížka popisující potenciál x výkon zaměstnance
- Příloha č.3 Struktura otázek pro rozhovor
- Příloha č.4 Popis pracovní pozice

ROČNÍ HODNOCENÍ

Jméno zaměstnance: František Zelený

Manažer/vedoucí: Martin Slovák

Pozice: Programátor řídicích systémů

Dne: 28.2.2014

1. Zhodnocení předchozího období

Hodnotí zaměstnanec /projekty, úkoly, cíle/.

Úspěšné oživení jeřábu v Holandsku, zlepšení spolupráce s ostatními odděleními, návrh na zlepšení řídicího algoritmu pro výložník jeřábu,

Obecně hodnotím předešlé období úspěšně, měl jsem možnost získat zkušenosti v oblasti hydrauliky.

2. Pracovní výkon

Hodnotí manažer/vedoucí. Zaměřuje se na odvedenou kvalitu měřitelných cílů.

Úroveň	Komentáře	HI PO
5. Nízký		
4. Akceptovatelný s připomínkami		
3. Dobrý/průměrný/stabilní		
2. Velmi dobrý/nadprůměrný		x
1. Excelentní		

3A.Klíčové kompetence

Hodnotí manažer. Nejméně 5, nejvíce 1.

<i>Název klíčové kompetence</i>	<i>Vedoucí /1-5/</i>	<i>Komentáře</i>	<i>Požadovaná hodnota</i>
<i>EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</i>	3	<i>Rychlejší zpětná vazba</i>	2
<i>AKTIVNÍ PŘÍSTUP</i>	3		2
<i>SAMOSTATNOST</i>	2		2
<i>ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE</i>	3		3
<i>ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</i>	2		1
<i>USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB</i>	4		3
<i>FLEXIBILITA</i>	2		3
<i>OCHOTA UČIT SE</i>	1		1
<i>SPOLUPRÁCE</i>	2		2
<i>PRŮMĚR</i>	2.44		2.11

3B. Funkční kompetence

Manažer definujemax. 5 funkčních kompetencí, které jsou specifické-zaměřené na obsah vykonávané pozice.

Název funkční kompetence	Vedoucí /1-5/	Komentáře	
SMYSL PRO DETAIL	2	Snížit chybovost	
ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ	3		
ÚROVEŇ ANGLICKÉHO JAZYKA	B2		

4. Odborné dovednosti

Odborné dovednosti vycházejí z popisu pracovního místa. Definuje a hodnotí manažer. Nejméně 5, nejvíce 1

Vybrané kompetence	Manažer /1-5/	Komentáře	
Schopnost číst výkresovou dokumentaci	1		
Základní přehled v oblasti elektrotechniky, hydrauliky, matematiky a fyziky	2		
Znalost řídicích systémů PLC – SIMATIC	1		
Znalost programovacího jazyka C++, Pascal nebo Visual Basic	1		
Znalost programovacího prostředí Siemens Step7, Citect SCADA, Simit	2		
Znalost průmyslových sběrnic ProfiBus/ProfiNet	2		

5. Vzdělávání

Zaměstnanec

Manažer

1. AJ

2. Safety PLC

3. HUWET

6. Cíle

Definice min. 3 cílů

Zaměstnanec

Manažer

1. Zlepšení v AJ

2. Organizace porad

3. Prezentace na veletrzích

Poznámky

Podpis zaměstnance

Podpis manažera

Podpis HR

POTENCIÁL

Hodnotí manažer s orientací na předpoklad-potenciál, budoucnost zaměstnance





<i>Definice</i>	<i>Komentáře</i>	<i>HI PO</i>
5. Žádný potenciál		
4. Omezený potenciál		
3. Průměrný potenciál		
2. Vyšší potenciál		x
1. Vysoký potenciál		

Zaměstnance nominuji pro HIPO/Specialista	YES NO
---	----------------------

*Pokud výkon min. 3,
potenciál min 3*

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.2 Mřížka popisující potenciál x výkon zaměstnance

		Potřeba rozvoje	Splňuje očekávání	Překračuje očekávání
 POTENCIÁL 	VYSOKÝ	Potenciální klenot (5) nízký výkon x vysoký potenciál	Vycházející hvězda (2) dobrý výkon x vysoký potenciál	Hvězda - talent (1) excelentní výkon x vysoký potenciál
	PRŮMĚRNÝ/NADPRŮMĚRNÝ	Diskutabilní (8) nízký výkon x průměrný potenciál	Solidní / přesvědčivý (6) dobrý výkon x průměrný potenciál	Klíčový hráč / Expert (3) excelentní výkon x průměrný potenciál
	NÍZKÝ/LIMITUJÍ CÍ	Nevhodný (9) nízký výkon x limitující potenciál	Diskutabilní / problematický (7) dobrý výkon x limitující potenciál	Hádanka / Solidní pracovník (4) excelentní výkon x limitující potenciál (technický expert)
		NÍZKÝ/AKCEPTOVATELNÝ	DOBŘÝ/NADPRŮMĚRNÝ	EXCELENTNÍ
		 VÝKON 		

Zdroj: upraveno dle: LEARNING AGENCY. DOHR. 9 Box Performance-Potential Matrix [online]. Dostupné z http://www.tn.gov/dohr/learning/agency/pdf/dohr_tmi/9-Box.pdf



Struktura otázek pro rozhovor s manažery

- 1. Představte si svůj tým podřízených pracovníků a formulujte kompetence, které musí splňovat všichni z nich, ačkoliv každý působí na jiné pozici (jedná se hlavně o měkké kompetence, mimo jiné často spojené s dodržováním firemní kultury).**
- 2. Na vizitkách před vámi máte napsána jména svých podřízených, vytvořte z nich dvojice a následně jednotlivé dvojice porovnávejte. Který ze dvou pracovníků je pro vás důležitějším a proč?**
- 3. Vybrané jedince prosím blíže specifikujte, jaké znalosti, dovednosti či projevy chování jsou pro vás nepostradatelné?**
- 4. Vzpomenete si na nějakou negativní/pozitivní situaci, kterou tito vybraní jedinci museli v poslední době řešit? Jak situaci vyřešili, jak při ní reagovali? Jaké chování pro vás bylo přípustné a jaké naopak ne?**

Zdroj: vlastní zpracování

POPIS PRACOVNÍ POZICE

Název pozice: **PROGRAMÁTOR ŘÍDICÍCH SYSTÉMŮ**

Číslo pozice	JD-093	Oddělení:	HESC
Revize č.:	2	Nadřízený:	Vedoucí Programátorů řídících systémů
Datum revize:	10. 4. 2014	Nadřízený MT:	Vedoucí HESC konstrukce
Autor:	Lucie Jirotová	Schválil:	Hans Seegers

1. POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

1.1 Shrnutí

Programátor řídících systémů/senior navrhuje a programuje řídicí systémy, pomáhá uvést řídicí systémy do provozu v souladu s projektovými požadavky a vnitřními standardy společnosti Huisman konstrukce s.r.o. tak, aby práce byla provedena efektivně a včas.

1.2 Hlavní činnosti

- Návrh komplexních řídících systémů podle projektových specifikací a Huisman standardů.
- Implementace software a uvedení řídicího systému do provozu.
- Výběr hardwarových komponent řídících systémů ve spolupráci s kolegy z oddělení Řídících systémů, hydraulického a elektrického inženýringu.
- Účast na multidisciplinárních projektových poradách.
- Kontrola provedené práce junior/medior programátorů řídících systémů.
- Revize softwaru ostatních kolegů z oddělení.
- Příprava testovacích plánů, sloužících jako podklad pro práci oddělení Uvádění do provozu & Testování.
- Asistence oddělení Uvádění do provozu & Testování během zprovoznování.
- Předávání informací projektovým manažerům o stavu projektu, plánování, rozpočtu, smluvních podmínkách a standardech kvality pro stávající projekty v zájmu zajištění splnění požadavků
- Účast na jednáních a sdílení informací o postupu projektu
- Předávání informací kolegům na stupni (junior/medior) a následné ověření předaných informací nutných k vykonávání dané činnosti
- Školení a vedení (junior/medior) programátorů řídících systémů
- Referování problémů vznikajících při používání zařízení Servisnímu a Obchodnímu oddělení.
- Poskytování podkladů pro manuály k Huisman zařízením.
- Poskytování podkladů pro standardizaci produktů.
- Účast na pravidelných jednáních.
- Předávání věcných informací o projektu ostatním oddělením.
- Podpora vedoucího oddělení řídících systémů, popisování pracovních postupů, řízení inženýrů a standardizace návrhů.

1.3 Doplňující činnosti

- Ověřování, že řídicí systémy ve společnost Huisman konstrukce s.r.o. splňují HE normu.
- Specifikace komponentů řídicích systémů a software pro nákup.
- Trénink a vedení inženýrů řídicích systémů v Huisman konstrukce s.r.o.
- Provádění kontroly a zkoušek dle platných norem.
- Audit/revize manuálů.
- Pomoc servisnímu oddělení s řešením problémů na již prodaných zařízeních.
- Účast na zaměstnavatelem zajišťovaných školeních.
- Dodržování politiky jakosti.
- Účast na jednáních během všech fází projektu.
- Asistence jiným oddělením v případě potřeby.

2. KLÍČOVÉ KOMPETENCE (= osobnostní předpoklady)

- Efektivní komunikace
- Aktivní přístup
- Samostatnost
- Zvládání zátěží
- Řešení problémů
- Flexibilita
- Uspokojování zákaznických potřeb
- Ochota učit se
- Spolupráce

3. FUNKČNÍ KOMPETENCE

- Smysl pro detail
- Organizace a plánování
- Anglický jazyk na úrovni středně pokročilý (slovem i písmem)
- Středoškolské / Vysokoškolské vzdělání v technickém oboru (automatizace řídicích systémů)

4. ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

- Schopnost číst výkresovou dokumentaci (mechanické, hydraulické a elektro výkresy)
- Základní přehled v oblasti elektrotechniky, hydrauliky, matematiky a fyziky
- Znalost řídicích systémů PLC – SIMATIC
- Znalost programovacího jazyka C++, Pascal nebo Visual Basic
- Znalost programovacího prostředí Siemens Step7, Citect SCADA, Simit
- Znalost průmyslových sběrnic ProfiBus/ProfiNet
- Znalost MS Office

5. POŽADOVANÁ ZNALOST HUISMAN STANDARDŮ (normy, směrnice, QC dokumenty)

- Znalost QMS index listu (viz intranet)
- Znalost QC index listu (viz intranet)
- Znalost popisu pracovních činností oddělení Řídicích systémů
- Znalost obecných procedur oddělení Řídicích systémů
- Znalost autorizační matice

6. PRACOVNÍ PODMÍNKY

- Pracovní podmínky jsou stanoveny vnitřními předpisy
- Práce přesčas je závislá na projektových potřebách
- Povinnosti, odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny autorizační maticí